

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci  
An Analysis of Employee Recruitment and Selection Process in a Chosen Organisation

Student: Libuša Horvátová  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Libuša Horvátová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: **Analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
**An Analysis of Employee Recruitment and Selection Process in a Chosen Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
  3. Charakteristika organizace
  4. Analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.  
FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-7226-515-6.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Čopíková**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012

  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením své vedoucí bakalářské práce.

.....

Datum, místo

.....

Podpis

## **Poděkování**

Děkuji především vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Andrei Čopíkové, za její odborné vedení a cenné připomínky, které jsem mohla uplatnit při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat za ochotu spolupracovat Ing. Haně Švédové, která mi poskytla všechny důležité materiály potřebné ke zpracování mé bakalářské práce. V neposlední řadě bych chtěla také poděkovat své rodině, přátelům a známým za podporu během psaní mé bakalářské práce.



## Obsah

1. ÚVOD .....	2
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ .....	4
2.1. Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů .....	5
2.2. Cíle řízení lidských zdrojů .....	5
2.3. Personální řízení .....	6
2.3.1. Hlavní činnosti personálního řízení .....	6
2.3.2. Personální útvar .....	6
2.3.3. Role manažerů lidských zdrojů a liniových manažerů .....	7
2.4. Plánování lidských zdrojů .....	9
2.4.1. Cíle plánování lidských zdrojů .....	11
2.5. Získávání zaměstnanců .....	11
2.5.1. Definování požadavků .....	13
2.5.2. Přilákání uchazečů .....	14
2.5.3. Zdroje uchazečů .....	15
2.6. Metody získávání uchazečů .....	17
2.7. Třídění uchazečů .....	20
2.8. Výběr zaměstnanců .....	20
2.8.1. Posuzování uchazečů .....	21
2.8.2. Fáze výběru zaměstnanců .....	22
2.8.3. Metody výběru zaměstnanců .....	22
2.9. Vyhodnocení náborového procesu .....	26
3. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE XY .....	28
3.1. Historie organizace .....	28
3.2. Hodnoty organizace .....	29
3.3. Struktura zaměstnanců organizace XY .....	29
3.4. Řízení lidských zdrojů v organizaci XY .....	30
3.4.1. Plánování lidských zdrojů .....	31
3.5. Nábor zaměstnanců v organizaci XY .....	32
3.5.1. Získávání zaměstnanců v organizaci XY .....	33
3.5.2. Výběr zaměstnanců v organizaci XY .....	34
3.5.3. Evidence průběhu výběrového řízení .....	36
4. ANALÝZA PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI .....	38
4.1. Výzkumné šetření .....	38
4.1.1. Vyhodnocení dotazníku .....	38
5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	47
6. ZÁVĚR .....	49
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	50
SEZNAM GRAFŮ A TABULEK .....	52
SEZNAM ZKRATEK .....	53
SEZNAM PŘÍLOH .....	54



# 1. ÚVOD

Moje bakalářská práce je zaměřena na proces získávání a výběru zaměstnanců ve zvolené organizaci, který je klíčovou oblastí řízení lidských zdrojů.

Lidské zdroje, které tvoří pracovní sílu organizace, jsou také jejím významným aktivem. Řízení lidských zdrojů přispívá k dosažení strategických cílů a získání konkurenční výhody organizace. Aby byla organizace úspěšná a byla schopna přežít na trhu, je nutné, aby efektivně řídila své zdroje, včetně svých zaměstnanců. Koubek (2006) uvádí, že jedním z hlavních úkolů řízení lidských zdrojů je napomáhání k zlepšení výkonu organizace. Lze ho dosáhnout zlepšováním využívání všech dostupných zdrojů, které se v organizaci nachází. Mezi tyto zdroje patří zdroje materiální, finanční, informační a lidské. Lidské zdroje jsou dynamickou složkou v organizaci rozhodující i o tom, jak budou ostatní zdroje organizace využívány. Z toho důvodu je důležité věnovat pozornost řízení lidských zdrojů, které nepřímo rozhoduje také o řízení a využívání ostatních zdrojů organizace. Získávání a výběr zaměstnanců umožňuje organizaci pomocí vhodně vybraných lidských zdrojů maximálně zefektivnit proces řízení lidských zdrojů a tím umožňuje organizaci dosáhnout jejich cílů a stát se úspěšnou.

V teoretické části mé bakalářské práce bude pojednáváno o řízení lidských zdrojů jakožto důležité aktivity, kterého nedílnou součástí je i plánování těchto zdrojů a kterému je nutné věnovat v organizaci značnou pozornost. Dále bude na základě odborné literatury popsán proces získávání zaměstnanců, jeho fáze spolu s metodami získávání uchazečů o zaměstnání. Následně bude pojednáváno o výběru zaměstnanců a nejpoužívanější metody výběru v současné praxi budou popsány podrobněji.

Praktická část mé bakalářské práce bude zaměřena na proces získávání a výběru zaměstnanců v konkrétní organizaci. Na začátku této části práce bude stručně popsána organizace a její řízení lidských zdrojů. Dále bude pojednáváno o způsobu získávání a výběru zaměstnanců do dělnických a technicko-hospodářských pozic. Na základě anonymních dotazníků, které budou vyplněné zaměstnanci působícími na technicko-hospodářských pozicích, bude pak analyzován způsob výběru zaměstnanců v organizaci. Nakonec budou navržena doporučení, které budou vést v organizaci ke zlepšení a zdokonalení procesu získávání a výběru její zaměstnanců.



Cílem mé bakalářské práce je analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců pomocí anonymních dotazníků v konkrétní organizaci, v této práci uvedené jako společnost XY, a na základě této analýzy navrhnout proveditelná zlepšení daného procesu.

## 2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

### Řízení lidských zdrojů

Dessler (2007) definuje řízení lidských zdrojů jako soubor aktivit, které zahrnují získávání a výběr kvalifikovaných jednotlivců, jejich vzdělávání, řízení jejich pracovního výkonu, jejich odměňování spolu se zaměstnaneckými výhodami. Armstrong (2007) doplňuje, že řízení lidských zdrojů je možné chápat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů. Tlak nepřetržitě se měnícího vnějšího prostředí organizace, změn na trzích práce a růst konkurence nutí organizaci, jak to zdůrazňuje Dessler (2007), zahrnout řízení lidských zdrojů, jakožto klíčový výrobní faktor, do strategického plánování organizace.

Koubek (2006) dále definuje tři klíčové znaky, které charakterizují řízení lidských zdrojů a odlišují jej od personálního řízení následovně:

- je zaměřen na dlouhodobou perspektivu a zvažuje dlouhodobé důsledky všech rozhodnutí v oblasti personální práce – je tedy strategickým přístupem k personální práci a ke všem personálním činnostem,
- je orientován na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace jako jsou populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, osídlení a životní prostředí, legislativu,
- personální práce se stává součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků – pravomoc v této práci stále více přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří mají k jednotlivcům blíže než personální útvar a není tedy jen záležitostí odborných personalistů.

Armstrongem (2007) je popsáno řízení lidských zdrojů jako personální řízení na vysoké úrovni shodující se v několika směrech. Jeho strategie i personální řízení vychází ze strategie podniku. Personální řízení se nejvíce shoduje s tzv. „měkkým“ přístupem k řízení lidských zdrojů, který, na rozdíl od „tvrdého“ přístupu považujícího pracovníky za zdroj využívaný k dosažení maximálního užitku, klade velký důraz na lidské vztahy v organizaci týkající se hlavně komunikace, motivace a vedení pracovníků.

Rozdílné rysy mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením je možné zaznamenat hlavně v důrazech a přístupech. Řízení lidských zdrojů (dále jen ŘLZ) se zaměřuje převážně

na řídicí pracovníky, zdůraznění celkových zájmů organizace, formování a uplatňování podnikových strategií. Na rozdíl od personálního řízení je ŘLZ považováno za ústřední strategickou aktivitu vykonávanou vyšším managementem.

## **2.1. Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů**

Dle Koubka (2006) je z hlediska tradičního přístupu hlavními úkoly řízení lidských zdrojů nutné usilovat o zařazování správného člověka, který bude neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům, na správné pracovní místo. Je dále žádoucí optimálně využívat pracovní síly v organizaci, formovat týmy a uplatňovat efektivní styl vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy v organizaci. V rámci personálního a osobního rozvoje pracovníků je potřebné rozvíjet pracovní schopnosti, osobnost, pracovní kariéru a vytvářet příznivé pracovní a životní podmínky. Organizace je povinna dodržovat všechny zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí, lidských práv a vytvářet dobrou pověst organizace.

## **2.2. Cíle řízení lidských zdrojů**

Obecný cíl řízení lidských zdrojů popisuje Armstrong (2007) jako zajištění úspěšného plnění cílů organizace prostřednictvím lidí. Tyto cíle se týkají:

- rozhodování o konkurenceschopnosti organizace pomocí vytváření klíčových schopností a zlepšováním efektivnosti pomocí vytváření účinných postupů v různých oblastech řízení,
- řízení lidského kapitálu prostřednictvím zajištění získání a udržení pracovníků s potřebnou kvalifikací, oddaností a dobrou motivací pomocí postupů zaměřených na využívání kvantitativních nástrojů,
- řízení znalostí rozvojem specifických znalostí a schopností pracovníků učením probíhajícím v organizaci,
- řízení odměňování, kterým je zvyšována motivace pomocí zavádění politiky a postupů zajišťujícími spravedlivé hodnocení a odměňování pracovníků vzhledem k jejím schopnostem a dovednostem,
- vytváření produktivních a harmonických zaměstnaneckých vztahů mezi managementem, pracovníky a jejich odbory.

## **2.3. Personální řízení**

Personální řízení se týká všech manažerů a vedoucích týmů v organizaci a jeho úkolem je používat takový způsob řízení lidí, který zvyšuje výkonnost organizace. Je zaměřeno na vytváření prostředí umožňujícího manažerům získávání, vzdělávání a motivování lidí potřebných pro vykonávání pracovních činností v současné době i budoucnosti. K plnění cílů organizace je zapotřebí vytváření prostředí motivujícího zaměstnance a rozvíjení lidského potenciálu pracovníků. Má podpůrnou funkci v oblasti posilování vztahů týmové práce v rámci organizace.

Dle Koubka (2006) je převážně orientováno na vnitroorganizační problémy spojené se zaměstnáváním lidí a hospodaření s pracovníky organizace. A jak uvádí Armstrong (2007), je zaměřeno i na monitorování místního, regionálního a národního vývoje ovlivňujícího zaměstnávání lidí.

### **2.3.1. Hlavní činnosti personálního řízení**

Hlavní činnosti personálního řízení, které jsou uskutečňovány liniovými manažery a personalisty, popisuje Armstrong (2007) následovně:

- sdružování aktivit organizace, aby byla schopna pružně reagovat na změny,
- vytváří a rozhoduje o obsahu pracovních míst a rolí spolu s úkoly a odpovědnostmi,
- odhadování budoucí potřeby pracovníků, jejich počtu, potřebné kvalifikace a schopností a naplňování této potřeby získáváním, vzděláváním, rozvojem nebo snižováním jejich počtu,
- stanovení a vytváření systému odměňování zaměstnanců,
- řízení a udržování zaměstnaneckých vztahů, spolu s poskytováním služeb pro zaměstnance.

### **2.3.2. Personální útvar**

Koubek (2006) charakterizuje personální útvar jako pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Jeho funkce spočívá v zajišťování koncepce, metodologie, poradenství, usměrňování, organizace a kontroly personální práce z odborné stránky. V rámci své činnosti

plní i úkoly směrem k vnějším institucím jako trh práce, instituce státní statistiky, místní a regionální správy.

V organizaci je zapojován do vytváření a realizace personálních strategií a politik. Pro jejich efektivní koordinaci a uplatňování je důležité založení vhodně strukturovaného útvaru. Při zakládání je třeba vzít v úvahu jeho postavení v rámci hierarchie řízení organizace. Velikost útvaru je ovlivněna i rozsahem personálních činností a velikostí organizace. V malých organizacích jsou obvykle personální činnosti vykonávány majitelem nebo nejvyšším vedoucím pracovníkem, ve středně velkých organizacích vykonává tyto činnosti minimálně jeden specialista na personální práci. Velké personální útvary jsou založeny ve velkých organizacích a bývají členěny na oddělení specializující se na určité oblasti personální práce.

Pro vykonávání efektivního zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů mezi pracovníky a vedením organizace je nevyhnutné začlenění vedoucího pracovníka do nejužšího vedení. Značnou odpovědnost za realizaci personální politiky mají linioví manažeři.

Mezi jeho specifické úkoly patří poradenství a usměrňování vedoucích pracovníků při úspěšném plnění úkolů týkajících se činností spojených s personální prací pomáháním při řešení konkrétních úkolů, vytvářením, zlepšováním a zefektivňováním práce s lidmi a jejich zásad.

U plánování změn týkajících se práce a zaměstnanosti je úkolem pracovníků personálního útvaru posoudit důsledky těchto změn a navrhnout jejich řešení na základě teoretických znalostí, praktických dovedností v oblasti personalistiky a přehledu v ostatních oblastech týkajících se organizace. Musí být brány v úvahu také právní a sociální hlediska a respektovány zájmy a ochrana pracovníků.

### **2.3.3. Role manažerů lidských zdrojů a liniových manažerů**

Schuler (2012) uvádí, že manažeři lidských zdrojů mají v procesu získávání a výběru zaměstnanců vedoucí roli. Ta spočívá především ve vytváření systematických a integrovaných přístupů v tomto procesu. Jsou odpovědní za efektivní naplňování personální

potřeby organizace. Spolu s liniiovými manažery navrhují a vytvářejí náborové cíle a plány, které musí být v souladu se strategickými cíly organizace a současně řeší zaměstnanecké problémy.

Dalším z jejich úkolů je navrhování činností týkajících se náboru a udržení zaměstnanců, které přispívají k zdokonalování soudržného interního řízení lidských zdrojů. Je nutné, aby vyhodnocovali výsledky náborového procesu a zlepšovali své praktiky a tím zajistili dostatečný počet kvalifikovaných uchazečů a v případě potřeby zajistili výcvik liniiovým manažerům a ostatním zaměstnancům, kteří se podílejí na procesu získávání a výběru. Výstupní rozhovory, které jsou uskutečňovány manažery lidských zdrojů, jsou důležité pro neustálé sledování modelu udržení zaměstnanců, aby bylo možné včas identifikovat problémy s udržením zaměstnanců a bylo možné nalézt potřebné zlepšení.

Pro vytvoření dostatečně velkého okruhu rozmanitých uchazečů z vnitřních i vnějších zdrojů, je nezbytné, aby manažeři lidských zdrojů vytvářeli náborové plány v souladu s právními normami.

Řízení lidských zdrojů však není výhradně záležitostí vrcholového managementu, ale je také součástí každodenní práce liniiových manažerů. Koubek (2006) uvádí, že každý pracovník organizace, který řídí práci byť jen jednoho pracovníka, je povinen vykonávat řadu personálních činností.

Schuler (2012) zdůrazňuje následující role a odpovědnosti liniiových manažerů v řízení lidských zdrojů:

- identifikují personální potřeby vzhledem k současným podmínkám a budoucím plánům organizace,
- napomáhají manažerům lidských zdrojů při určování vhodných kritérií hodnocení pracovního výkonu pro nové zaměstnance a nová pracovní místa,
- pomáhají manažerům lids. zdrojů vytvořit vhodné nástroje pro výběr zaměstnanců,
- provádějí pohovory s uchazeči a mohou spravovat a mohou učinit konečné rozhodnutí o přijetí uchazeče.

## 2.4. Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů patří mezi klíčové prvky strategického řízení lidských zdrojů. Aby byla organizace schopna dosáhnout svých cílů, je nutné znát počet, kvalifikaci a schopnosti lidí potřebných k jejich realizaci. Armstrong (2007) definuje plánování lidských zdrojů jako proces stanovující potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací pro dosažení její strategických cílů. Sladuje zdroje s podnikovými potřebami, protože organizační plány jsou ovlivňovány náklady na lidské zdroje a odhady lidských zdrojů hlavně z dlouhodobé perspektivy.

Dále poukazuje na to, že je nutné rozlišovat mezi „tvrdým“ a „měkkým“ plánováním lidských zdrojů. „Tvrdé“ odpovídá na základní otázku týkající se potřeby lidských zdrojů a jejich kvantitativní stránky – kolik lidí je zapotřebí a „měkké“ na otázku týkající se kvalitativní stránky – jaké lidi je zapotřebí. K získání odpovědí na tyto dvě základní otázky je používáno šetření mezi pracovníky, analýza výsledků zkoumání pracovního výkonu pracovníků v rámci jeho řízení a názory vycházející z tematicky zaměřených diskusních skupin, které mohou být také nápomocné při plánování zlepšení pracovního prostředí, poskytování příležitostí k rozvíjení dovedností a kariéry a mohou být součástí vytváření manažerské strategie vysoké oddanosti pracovníků. Pilbeam a Corbridgeová (2006) dodávají, že pro správnost těchto posuzování a analýz je nutné mít k dispozici kvalitní, přesné a aktuální informace.

Pomocí plánování lidských zdrojů lze zlepšit efektivnost organizace zaměřením se také na širší záležitosti týkající se způsobů zaměstnávání lidí a rozvoje pracovníků. Plánování lidských zdrojů probíhá v trhu práce – prostředí, ve kterém se kupující a prodávající setkávají za účelem určení ceny a rozdělení služeb práce. Je možné jej rozdělit na vnější a vnitřní trh práce.

Dle Armstronga (2007) se plánování lidských zdrojů skládá ze tří kroků:

- prognózy poptávky, které úkolem je předvídat budoucí potřebu lidí,
- prognózy nabídky, které úkolem je předvídat budoucí zdroje lidí
- sestavování plánů, které mají za úkol sladit nabídku s poptávkou.

Armstrong (2007) uvádí, že o plánování lidských zdrojů je nejlépe uvažovat jako o:

- pravidelném sledování a monitorování, které pomáhá lépe pochopit, odhadovat a řídit pohyb lidských zdrojů v organizaci, objasňovat problémy s nimi související a lépe reagovat na nepředvídané události,
- výzkumní činnosti, kterou je umožněno prozkoumání důsledků problémů i změn situací a efekt náhradních politik a kroků.

Armstrong (2007) dále uvádí, že míra využívání plánování lidských zdrojů je závislá na tom, jaký přístup k němu zaujmou manažeři – v jaké míře zastávají názor, že úspěšnost organizace závisí i na předpovídání budoucí potřeby pracovních sil a v jaké míře budou ochotní zavádět plány, které budou směřovat k uspokojení dané potřeby. Ve vysoce proměnlivém prostředí je obtížné předvídat budoucí potřebu pracovních sil z dlouhodobého hlediska a proto firmy, které v něm působí, budou s největší pravděpodobností upřednostňovat okamžitá a krátkodobá opatření ohledně získávání a udržení pracovníků. I u těchto firem je ale žádoucí zaměřit se plánování lidských zdrojů z hlediska získávání a stabilizace klíčových zaměstnanců.

V řízení plánování lidských zdrojů může organizace usilovat dle Armstronga (2007) o to, aby mělo vysoce analytickou povahu a počítačové modely využívalo pro prognostické účely. V případě, že organizace v procesu plánování nevyužívá tyto modely, je možné, aby se zaměřila otázky týkající se:

- počtu potřebných pracovníků,
- dovedností, znalostí a schopností potřebných v budoucnu,
- existence lidských zdrojů, které pokryjí tuto potřebu,
- nutnosti dalšího vzdělávání a rozvoje,
- nezbytnosti získávání pracovníků,
- potřeby nových pracovníků,
- vhodné doby k zahájení vzdělávání a rozvoje pracovníků,
- nejlepšího způsobu vypořádání se snižováním počtu pracovníků z důvodu snižování nákladů,
- dalších důsledků týkajících se lidských zdrojů v oblasti produktivity, oddanosti a angažovanosti,
- využívání lidí vzhledem k dosahování nezbytného stupně flexibility.



Na otázky týkající se těchto oblastí obvykle odpovídají dobře informovaní experti.

#### **2.4.1. Cíle plánování lidských zdrojů**

Armstrong (2007) popisuje pět typických cílů plánování lidských zdrojů následovně:

- získání a udržení si potřebného počtu lidí s požadovanými dovednostmi, zkušenostmi a schopnostmi,
- předcházení problémům spojených s potenciálním nedostatkem nebo přebytkem lidí,
- přispívání k adaptabilitě organizace na nejisté a neustále se měnící prostředí formováním dobře vycvičené a flexibilní pracovní síly,
- v případech nedostatečné nabídky pracovních sil s klíčovou kvalifikací snižovat závislost organizace na vnějších zdrojích pracovníků formulováním strategie stabilizace a strategie rozvoje zaměstnanců,
- zavádět flexibilnější systémy práce a tím zlepšovat využití pracovníků.

Aby organizace dané cíle dosáhla, je potřebné aby, dle Armstronga (2007), následovala čtyři zřetelné kroky:

- předpověď budoucích potřeb lidí,
- analýza pracovních zdrojů a jejich nabídky,
- sestavení plánů, které sladí nabídku s poptávkou,
- monitorování realizace plánů.

Cílem plánování lidských zdrojů není přebírání rozhodovací role, ale poskytování jasně formulovaného rozumného a praktického postupu. Schopnost plánování lidských zdrojů předvídat dlouhodobé potřeby pracovníků a pokrytí této potřeby je obtížné hlavně z důvodu obtížného předvídání vlivů vnějších událostí.

#### **2.5. Získávání zaměstnanců**

Získáváním pracovníků si organizace zajišťuje přilákání potřebného množství dostatečně kvalifikovaných uchazečů na volná pracovní místa v žádoucím termínu a s přiměřenými náklady. Dle Koubka (2007) spočívá tato činnost v identifikování a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech

v organizaci a jejich nabízení, v jednání s uchazeči spolu se získáváním přiměřených informací sloužících k výběru nejvhodnějšího z nich a v zajištění všech těchto činností z organizačního a administrativního hlediska.

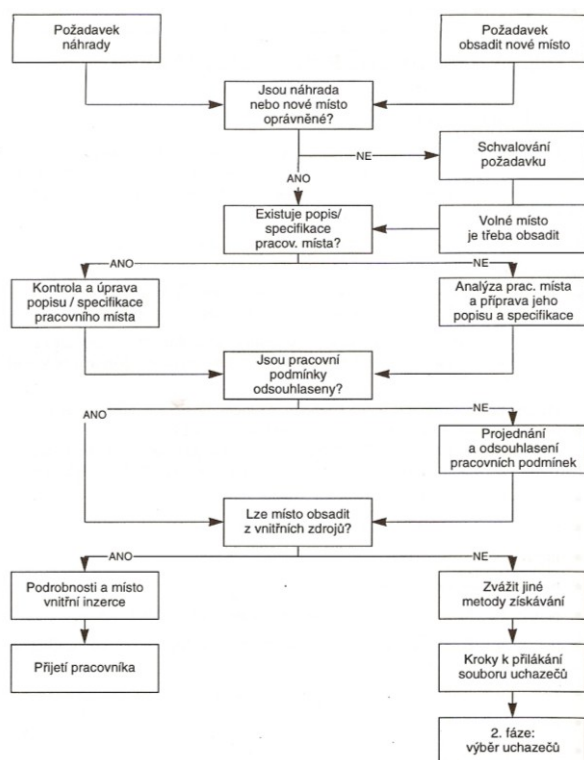
Společně s výběrem zaměstnanců je získávání pracovníků klíčovou fází formování pracovní síly organizace rozhodující o pracovnících, kterými bude organizace disponovat a pomocí kterých bude dosahovat svých cílů a také, jak bude úspěšná, konkurenceschopná a jak bude prosperovat. Armstrong (2007) popisuje tři fáze procesu získávání a následného výběru zaměstnanců:

- *definování požadavků*, které se zabývá přípravou popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutím o požadavcích a podmínkách zaměstnání,
- *přilákání uchazečů*, které se zabývá prozkoumáním a vyhodnocením různých zdrojů uchazečů uvnitř i mimo podniku, inzerováním, využitím agentur a poradců,
- *vybírání uchazečů* skládající se ze třídění žádostí, pohovorů, testování, hodnocení uchazečů, assessment center, nabízení zaměstnání, získávání referencí a příprav pracovních smluv.

Koubek (2006) popisuje získávání pracovníků jako proces skládající se z několika na sebe navazujících kroků:

- identifikace potřeby získávání pracovníků,
- popis a specifikace obsazovaného pracovního místa,
- zvážení alternativ,
- výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých je založeno získávání a pozdější výběr pracovníků,
- identifikace potenciálních zdrojů uchazečů,
- volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů,
- formulace nabídky zaměstnání,
- uveřejnění nabídky zaměstnání,
- shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi,
- předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací,
- sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

## Schéma č.2.1 : Postupové schéma získávání zaměstnanců



Zdroj: ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999.

### 2.5.1. Definování požadavků

V první fázi, definování požadavků, se určuje počet a kategorie potřebných lidí. Tyto by dle Armstronga (2007) měly být definovány v programu získávání pracovníků odvozeném z plánu lidských zdrojů. Základní informace nutné ke stanovení požadavků konkrétních pracovních funkcí a správnému určení potřeby jsou formulovány v podobě popisu a specifikace pracovního místa nebo role. Definováním role jsou vytvářena kritéria, podle kterých budou při výběrovém pohovoru uchazeči posuzováni.

Kritéria poskytují základnu pro specifikaci požadavků na pracovníka a mohou být sestavena podle bodů týkajících se odborných schopností, požadavků na chování a postoje, odborné přípravy a výcviku, zvláštních požadavků a vhodnosti uchazečů pro organizaci, která se týká schopnosti uchazečů přizpůsobit se podnikové kultuře a jejich schopnosti v ni pracovat. Specifikaci těchto požadavků je nutné provádět s velkou opatrností, protože případné nadhodnocení a stanovení nerealisticky vysokých požadavků může způsobit problémy vzhledem k přilákání uchazečů. Je proto důležité rozlišovat mezi podstatnými a

žádoucími požadavky. Nejdůležitější požadavky jsou pak dle Koubka (2006) součástí informací obsažených v nabídce zaměstnání. Na základě těchto informací se uchazeč rozhodne, zda bude na danou nabídku zaměstnání reagovat, nebo nikoliv a jsou také brány v úvahu v předvýběru a procesu výběru pracovníků.

Po odsouhlasení požadavků, podle kterých bude uchazeč posuzován, je dalším krokem v této fázi jejich analyzování. Pro tuto analýzu uvádí Armstrong (2007) několik modelů a jako nejstarší Rodgerův (1952) Sedmibodový model. Rodger se v něm zaměřuje na fyzické vlastnosti, vědomosti a dovednosti, všeobecnou inteligenci, zvláštní schopnosti, zájmy, sklony a zázemí uchazeče. Tímto modelem může být poskytnut vhodný rámec pro výběrový pohovor. V současné době se však začínají více používat pro specifikaci pracovního místa a zároveň strukturovaný pohovor kritéria založena na schopnostech, které mohou být definovány jako pracovní schopnosti a schopnosti týkající se chování.

### **2.5.2. Přilákání uchazečů**

Cílem přilákání uchazečů je dle Armstronga (2007) především rozpoznat, vyhodnotit a využít nejvhodnější zdroje jejich získávání. Dále zdůrazňuje, že aby organizace přilákala dostatečný počet uchazečů o zaměstnání, je vhodné vypracovat předběžnou studii faktorů přispívajících k přilákání nebo odrazení potencionálních uchazečů o pracovní místo.

Jako vhodný způsob zjištění těchto faktorů uvádí Analýzu silných a slabých stránek získávání pracovníků, která by měla být zaměřena na pověst organizace, mzdy, pracovní podmínky, jistota zaměstnání, příležitosti dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, nebo umístění pracoviště a dále tyto skutečnosti porovnávat s konkurencí. Na základě porovnání je možné zjistit, jestli je organizace „atraktivním“ zaměstnavatelem a v případě potřeby učinit vhodné kroky k vytvoření lepšího obrazu organizace, například pomocí průzkumu postojů a názorů současných pracovníků v podobě rozhovorů nebo písemných dotazníků.

Dalším faktorem ovlivňujícím přilákání uchazečů jsou požadavky uvedené v nabídce zaměstnání. Ty rozhodují, jak popisuje Koubek (2006), o efektivnosti získávání pracovníků, protože ovlivňují jejich odezvu na nabídku zaměstnání. Proto je nutné v specifikaci požadavků pracovního místa rozlišovat mezi nezbytnými, žádoucími a mezi těmi, které jsou vítány a brát ohled na jejich množství a závažnost, aby nebyli potenciální uchazeči odrazeni.

### **2.5.3. Zdroje uchazečů**

Rozhodování v oblasti získávání uchazečů může být ze strany personálního útvaru podloženo analýzou vnějšího trhu práce a analýzou vnitřních lidských zdrojů organizace. Na základě výsledků analýz, zda budou pracovníci na dané pracovní místo v organizaci získáváni z vnitřních nebo vnějších zdrojů, nebo zda budou tyto zdroje kombinované. Koubek (2006) poukazuje na rozdílnost v obtížnosti získávání informací o obou zdrojích. Informace o uchazečích z vnitřního trhu je snadnější získat, protože organizace má k dispozici informace o pracovních místech a pracovnících týkajících se především jejich dovedností a schopností.

V porovnání se získáváním informací o vnitřním trhu je získávání informací o vnějších zdrojích více problematické. Tyto informace týkající se velikosti a struktury pracovních zdrojů vně organizace, nejčastěji organizaci samotnou průzkumem vnějšího trhu práce.

Armstrong (2007) uvádí, že organizace by měla v první řadě uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů. V případě, že se v organizaci nenachází vhodní kandidáti na volné pracovní místo, je hlavním zdrojem získávání pracovníků vnější trh práce. V některých organizacích, ve kterých se důrazně uplatňuje politika rovných příležitostí, je zastáván názor, že jak uchazeči z vnitřních, tak z vnějších zdrojů ucházející se o volné pracovní místo mají mít stejné výchozí podmínky.

#### **Vnitřní zdroje uchazečů**

Vnitřním zdrojem uchazečů představují zaměstnanci organizace. Získávání zaměstnanců z tohoto trhu práce musí být úzce spojeno s dalšími personálními činnostmi, jako jsou plánování následnictví, analýza práce, výběr a hodnocení zaměstnanců. Z toho důvodu je nutné, aby organizace investovala do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, aby si tak zabezpečila jejich připravenost pro plnění budoucích požadavků.

Dvořáková (2007) uvádí následující výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů:

- organizace může učinit spolehlivější rozhodnutí o rozmístění zaměstnanců na základě lepší znalosti interních kandidátů,
- zvyšování spokojenosti zaměstnanců,

- nabídky učení se a možnosti růstu mohou mít za následek zlepšení pracovní morálky, iniciativy a angažovanosti,
- možnost rozvoje kariéry podle zásluh, pracovního výkonu a rozvojového potenciálu zaměstnanců může pozitivně působit na snižování fluktuace zaměstnanců a může zvyšovat jejich stabilizaci,
- zachování organizační kultury a její kontinuity může být posíleno získáváním manažerů z vnitřních zdrojů.

Koubek (2006) uvádí jako další výhody lepší návratnost investic vložených do zaměstnanců organizací, lepší využití zkušeností získaných pracovníky v organizaci a lepší znalost organizace uchazečem.

Získávání z vnitřních zdrojů však může mít i svou negativní stránku. Při rozhodování o zaměstnanci mohou být brány vedoucím zaměstnancem nebo personálním útvarem v úvahu nejen schopnosti a pracovní výkon, ale i jiné faktory, které nemusí mít žádnou souvislost s budoucí výkonností zaměstnance, jako například osobní vztahy. Jako další negativní stránky uvádí Koubek (2006) možnost negativního ovlivnění morálky a mezilidských vztahů nezdravým soutěžením mezi zaměstnanci. Nevýhodou může být povyšování pracovníků až na místo, na kterém už svými schopnostmi nebudou moci úspěšně plnit úkoly. Získávání z vnitřních zdrojů může také překážet v pronikání nových myšlenek a přístupů, které mohou proniknout do organizace získáváním zaměstnanců z vnějších zdrojů.

### **Vnější zdroje uchazečů**

Koubek (2006) uvádí jako hlavní zdroje uchazečů zvenku organizace čerstvé absolventy škol, volné pracovní síly na trhu práce, do kterých patří také nezaměstnané osoby registrované na úřadu práce a také zaměstnanci jiných organizací, kteří se rozhodli změnit zaměstnavatele. Jako doplňkové zdroje uvádí ženy v domácnosti, studenty, důchodce, pracovní zdroje v zahraničí. Dle Dvořákové (2007) je však nutné, aby zaměstnavatel investoval do jejich pracovní a sociální adaptace, aby byli schopni podávat očekávaný pracovní výkon. Dále uvádí, že personalista musí v případě získávání z vnějších zdrojů zvážit termíny:

- zveřejnění nabídky pracovního místa,

- uzávěrky přijímání žádostí o účast na výběrovém řízení,
- výběrového řízení,
- oznámení výsledků výběrového řízení uchazečům, kteří se jej účastnili,
- nástupu do zaměstnání a délku zkušební doby.

Jako výhody získávání zaměstnanců zvenku, uvádí Koubek (2006) nalezení větší škály talentů mimo organizace, přinesení nových poznatků, názorů, pohledů a zkušeností zvenku do organizace, rychlejší, levnější a snadnější získání žádoucích vysoce kvalifikovaných zaměstnanců.

Také získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů má své negativní stránky. Koubek (2006) uvádí jako nevýhody obtížnější a nákladnější přilákání, kontaktování a hodnocení potencionálních zaměstnanců a jejich následnou delší adaptaci a orientaci.

## **2.6. Metody získávání uchazečů**

Dle Dvořákové (2007) si organizace sama určuje, jaká metoda získávání je pro specifické pracovní místo efektivní. Dle Armstronga (2006) je nutné, aby se organizace o volbě nejvhodnější metody získávání zaměstnanců rozhodovala především na základě tří kritérií, kterými jsou náklady, rychlost a pravděpodobnost získání dobrých uchazečů.

Co se týče vnitřního trhu práce, lze použít několik nástrojů získávání pracovníků. Jedním z nich je řízení následnictví, které se zabývá rozpoznáním zaměstnanců, kteří mají vysoký pracovní potenciál a rozvojem tohoto potenciálu. Jeho součástí je plánování následnictví, které je zaměřeno na výběr talentů pro současné a budoucí klíčové funkce, aby bylo v organizaci řízením kariéry těchto zaměstnanců dosaženo sladění potřeb organizace a zaměstnanců. Dalšími nástroji jsou rozmístění zaměstnanců, jejich vnitřní mobilita a interní výběrová řízení na uvolněná nebo nově vytvořená pracovní místa.

U získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů připadá v úvahu několik metod. *Nabídka práce na místní vývěsce nebo desce úřadu práce* oslovuje hlavně zájemce o manuální, administrativní a technické pracovní funkce a je, jak popisuje Dvořáková (2007), levným způsobem získávání. Je nutné, aby byli umístěni na dobře dostupném místě. Omezení

nadměrného množství žádostí je možné uskutečnit zveřejněním požadavků na žadatele o pracovní místo.

Armstrong (2006) uvádí jako nejobvyklejší metodu *Inzerování*. Umístění inzerce dle Koubka (2006) závisí na obtížnosti nalezení pracovníka. Při hledání pracovníků s malou kvalifikací se nejčastěji využívá místní tisk, zatímco u vysoce kvalifikovaných pracovníků bývá upřednostňován celostátní tisk, nebo také inzeráty uveřejněné v zahraničí. V textu inzerátu musí být obsaženy informace o organizaci, pracovním místě, realistických požadavcích na pracovníka, platu nebo mzdě a jiných zaměstnaneckých výhodách, místě vykonávané práce a o tom, co má uchazeč v reakci na inzerát udělat. Tyto informace musí být sděleny atraktivním a zajímavým způsobem, aby byla upoutána pozornost a vzbuzen zájem uchazečů a podníceni uchazečů k odpovědi na daný inzerát. Armstrong (2007) zdůrazňuje, že inzerát se musí vyhýbat diskriminaci osob určité rasy, národnosti, etnické skupiny, náboženství, pohlaví a také věku.

*Online získávání* neboli *e-recruitment* umožňuje organizaci získávat lidi prostřednictvím veřejně přístupných internetových stránek, vlastní internetové stránky nebo pro veřejnost nepřístupných intranetových stránek. Armstrong (2007) uvádí, že některé organizace používají k snížení počtu žádostí a odrazení nevhodných uchazečů i nějaký nástroj autoselektce, jako například autoselektivní dotazník. Výhodou této metody není jenom šetření nákladů, ale také poskytnutí více informací, které je možné snadno aktualizovat, uchazečům. Velká část organizací používajících tuto metodu získávání také umožňuje uchazečům zasílat elektronický životopis. Jako nevýhodu této metody uvádí Dvořáková (2007) časovou náročnost třídění žádostí a odosobněný kontakt s uchazečem.

Nákladnější, ale méně časově náročnou metodou je *využívání externích služeb*, kterými jsou zprostředkovatelské agentury nebo poradenské firmy. Jsou využívány hlavně v počátečné fázi nalezení vhodných uchazečů nebo předvýběru. Armstrong (2007) doporučuje při výběru poradenské firmy dodržovat kroky, které zahrnují:

- ověřování pověsti a specializace,
- prohlížení inzerátů agentury pro získání představy o kvalitě služeb,
- schůzku s pověřeným konzultantem kvůli prověření kvality jeho služeb,
- porovnání s jinými agenturami.



*Veletrhů pracovních příležitostí* se zúčastňují hlavně velké a známé organizace, které se touto metodou získávání snaží získat především absolventy škol. K tomu organizace zabezpečují informační brožurky a, jak uvádí Dvořáková (2007), snaží se přitáhnout uchazeče atraktivními vyhlídkami na rozvoj kariéry, dalším vzděláváním a platovými podmínkami spolu se zaměstnaneckými výhodami. Výhodou veletrhů je možnost získání důležitých informací o uchazečích a rychlé vytipování vhodných uchazečů v průběhu prvního kontaktu. Jako nevýhodu uvádí Koubek (2006) sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání a tedy není možné obsazovat absolventy škol na pracovní pozice v průběhu roku celého roku. Tento problém může být odstraněn přijetím dočasného pracovníka, nebo odkladem odchodu do důchodu do doby, kdy bude absolvent schopen na pracovní místo nastoupit.

Pasivní metodou získávání zaměstnanců je *samostatné přihlášení* uchazečů o pracovní místo posíláním nevyžádaných a neočekávaných žádostí o zaměstnání. Uchazeči, většinou absolventi škol, se tímto způsobem nabízejí organizacím s dobrou pověstí a nabízejícím zajímavou, dobře placenou a svým způsobem prestižní práci. Výhodou dle Koubka (2006) je, že jsou eliminovány náklady na inzerci, která bývá obvykle finančně náročná. Tato metoda má i své nevýhody. Pro personalisty a jiné manažery znamená narušování jejich práce neustálým reagováním, jednáním a v mnoha případech i odmítáním uchazečů způsobem, který neuškodí organizaci a její pověsti.

Jako další pasivní metodu uvádějí Koubek (2006) a Dvořáková (2007) *doporučení uchazeče zaměstnancem*. Je také levným způsobem získávání zaměstnanců, ale je mnohem účinnější, protože zaměstnanec nemá v úmyslu pokazit svojí pověst u zaměstnavatele a tak se snaží doporučit uchazeče vhodného jak odborně, tak osobnostními charakteristikami. Jako nevýhody uvádí omezenou možnost výběru uchazečů a nebezpečství vzniku klik v organizaci.

Pro vyšší a náročnější funkce může organizace zvolit *přímě oslovení vyhlédnutého jedince*. Tato metoda klade nároky na vedoucí pracovníky. Ti musí pečlivě sledovat, kdo je v určitém oboru dobrý a má nápady pomocí monitorování odborného tisku, pracovních a obchodních kontaktů v jiných organizacích nebo získáváním informací i jinými způsoby. Vybrané jedince pak osloví organizace svou nabídkou. I tato metoda výrazně snižuje náklady na inzerci a organizaci je umožněno získat zaměstnance vhodného z hlediska odborného i

osobnostního profilu. Může však zhoršit vztahy s organizacemi, ze kterých se daná organizace snaží zaměstnance odlákat.

## **2.7. Třídění uchazečů**

Třídění je významnou fází získávání pracovníků. Uskutečňuje se po zveřejnění nabídky pracovního místa shromáždění dostatečného počtu žádostí o zaměstnání. Armstrong (2006) uvádí následující kroky v pořadí:

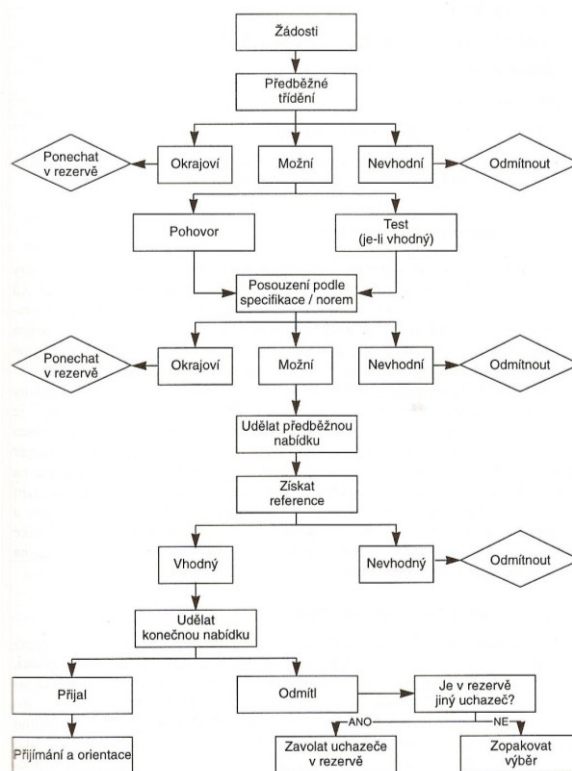
- pořízení seznamu uchazečů obsahujícího jména, data přijetí žádosti a kolonky pro podniknuté kroky (odmítnutí, ponechání, pohovor a jiné),
- odeslání standardního písemného poděkování všem uchazečům,
- požádání uchazeče o vyplnění a vrácení podnikového dotazníku, napsání průvodního dopisu nebo životopisu, pro hodnocení uchazečů na základě stejných dokumentů,
- porovnání uchazečů s kritérii pracovního místa, následné třídění do třech kategorií: přijatelní, na hranici přijatelnosti a nevhodní,
- vytvoření dostatečně velkého souboru uchazečů z přijatelných uchazečů a jejich pozvání k pohovoru.

## **2.8. Výběr zaměstnanců**

Výběr zaměstnanců je personální činností navazující na získávání zaměstnanců. Dvořáková (2007) uvádí, že cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci výkonné a k zaměstnavateli loajální pracovníky, kteří nebudou snižovat produktivitu a kvalitu práce. V procesu výběru jsou sbírány a hodnoceny informace o uchazečích pomocí metod výběru, kterým se určuje předpoklad efektivnosti pracovníka, tedy nakolik se shoduje jeho profil se specifikovanými požadavky na pracovní místo, nebo s požadovanými pracovními způsobilostmi. Dle Koubka (2006) je nutné, aby vybraní uchazeči také přispívali k vytváření zdravých mezilidských vztahů v týmu i v organizaci, byli schopni akceptovat hodnoty týmu, útvaru a organizace a aktivně se zapájeli do vytváření žádoucí organizační kultury. Výběr je prováděn při rozhodování o přijetí pracovníků z vnějších i vnitřních zdrojů. U vnitřních zdrojů se jedná o rozhodnutí ohledně povyšování, rozmístění nebo uvolnění zaměstnanců. V jeho průběhu je posuzována způsobilost uchazečů vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Výběru však musí předcházet výběr kritérií posuzování a metod, kterými

budou tato kritéria posuzována, protože mají rozhodující význam pro to, jaké zaměstnance bude mít organizace k dispozici. Velká pozornost musí být věnována organizační stránce procesu výběru a vhodnému způsobu jednání s uchazeči.

**Schéma č. 2.2 : Postupové schéma výběru zaměstnanců**



*Zdroj: ARMSTRONG, M.: Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999.*

### 2.8.1. Posuzování uchazečů

Posuzování uchazečů je klíčovou fází výběru zaměstnanců, ve které se porovnává popis a specifikace pracovního místa spolu s požadavky na osobnostní charakteristiky pracovníka se zjištěnými charakteristikami uchazeče. V této fázi je často obtížné stanovit objektivní požadavky a následně je porovnávat se znalostmi, dovednostmi a dalšími vlastnostmi uchazečů, které bývají zpravidla neměřitelné, nebo obtížně měřitelné. Z tohoto důvodu je vhodné třídit uchazeče do skupin podle kritérií, které byli předem stanovené a použít metody vyhovující těmto kritériím.

### 2.8.2. Fáze výběru zaměstnanců

Koubek (2006) uvádí, že proces výběru pracovníků lze rozdělit do dvou fází, kterými jsou *předběžná* a *vyhodnocovací fáze*. *Předběžná fáze* začíná v okamžiku objevení potřeby obsadit pracovní místo a pak následují tři charakteristické kroky. Prvním je definování příslušného pracovního místa a stanovení základních pracovních podmínek. Druhým krokem je zkoumání kvalifikace, znalostí, dovedností a osobních vlastností, kterými má daný uchazeč disponovat pro úspěšné vykonávání práce na daném pracovním místě. Poslední krok vychází z druhého a už konkrétně specifikuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci, zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti vhodného uchazeče o zaměstnání. Míra plnění těchto požadavků rozhoduje o výběru konkrétního uchazeče.

Po určitém časovém odstupu, během kterého se nashromáždí dostatečné množství uchazečů, následuje *vyhodnocovací fáze*. Počet kroků nutných k provedení v této fázi závisí na charakteru a obsahu pracovního místa a na jeho významu pro organizaci. Obvykle se provádějí následující kroky:

- zkoumání dotazníků, životopisů a jiných dokumentů, které uchazeč předložil,
- předběžný pohovor, kterého úkolem je doplnit některé skutečnosti nacházející se v dotazníku a ostatních dokumentech,
- testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti nebo assessment center,
- výběrový pohovor,
- zkoumání referencí,
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
- oznámení rozhodnutí uchazečům.

Organizace obvykle používá kombinaci dvou nebo více kroků podle povahy pracovního místa, počtu uchazečů a zvyklostech panujících v organizaci.

### 2.8.3. Metody výběru zaměstnanců

Armstrong (2007) uvádí jako hlavní metody výběru pracovníků pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti. Je nutné, aby metoda výběru byla pro každého uchazeče přijatelná a nedotýkala se jeho lidských práv a důstojnosti.

## Výběrový rozhovor

Tato metoda slouží, jak popisuje Dvořáková (2007), k ověřování předpokladů a motivace k práci uchazeče. Jak pro organizaci, tak pro uchazeče přináší informace, které vyhodnocují, aby posoudily, jak podobné jsou jejich požadavky a představy. Uchazeč hodnotí zvládání procesu výběrového pohovoru organizací, její etiku. Působí na něj verbální i neverbální komunikace. Znalost neverbální komunikace pomáhá poodhalovat postoje a pocity druhého a porovnávat míru shody slovní odpovědi s řečí těla. Na základě těchto vlivů se uchazeč rozhoduje o přijetí nebo odmítnutí případné nabídky zaměstnání.

Podle obsahu a průběhu je možné rozhovory dělit na strukturovaný, nestrukturovaný nebo polostrukturovaný. Ve *strukturovaném rozhovoru* jsou otázky k identifikaci profilu uchazeče předem připraveny a to umožňuje porovnat všechny uchazeče na základě stejných kritérií. Obvykle se však jedná o obecně známé otázky, na které si uchazeč je schopen odpovědi předem připravit. Proto je žádoucí připravit i neobvyklé a neočekávané otázky, které napoví něco o osobnosti uchazeče na základě jeho reakce na položenou otázku. *Nestrukturovaný rozhovor* může vést zkušený hodnotitel, který je schopen plánovat, organizovat a kontrolovat průběh rozhovoru a umí spolehlivě posoudit spolehlivost odpovědi i na základě neverbálních signálů. *Polostrukturovaný rozhovor* je kombinací strukturovaného a nestrukturovaného rozhovoru. Většinou obsahuje několik předem připravených otázek, které je v případě potřeby tazatel schopen doplnit vhodnými předem nepřipravenými otázkami.

Podle množství a struktury účastníku lze rozhovory dělit na rozhovor jednoho s jedním, panelový rozhovor a rozhovor před komisí. Armstrong (2006) uvádí jako nejobvyklejší typ rozhovoru *rozhovor jednoho s jedním*. Je vedený personalistou, přímým nadřízeným nebo vedoucím organizační jednotky, který má pravomoc rozhodnout o přijetí nebo odmítnutí uchazeče. Jedná se o diskuzi mezi tazatelem a uchazečem poskytující možnost navázání úzkého kontaktu mezi oběma účastníky rozhovoru. U tohoto typu rozhovoru se doporučuje provádět ho opakovaně, aby se předešlo chybnému nebo povrchnímu rozhodnutí, které by mohlo mít za následek vyřazení vhodného uchazeče například na základě osobních sympatií. *Panelový rozhovor* provádí minimálně dva tazatelé s jedním uchazečem. Většinou je panel tvořen personalistou a liniovými manažery. Dvořáková (2007) uvádí jako optimální

počet hodnotitelů tři kvůli možnosti rychle, třeba hlasováním, dospět ohledně vhodnosti kandidáta k závěru. Diskuzí o svých dojmech mohou tazatelé snížit povrchné posuzování.

Oficiálnějším a větším panelovým rozhovorem je *rozhovor před komisí*. Je svolán orgány podniku z důvodu existence více stran se zájmem podílet se na rozhodování o výběru. Jedinou výhodou tohoto typu rozhovoru je možnost výměny názorů a poznatků o uchazeči mezi členy komise. Má však i své nevýhody. Mezi ty patří například pokládání náhodných a neplánovaných otázek uchazeči, nebo podhodnocení kvality uchazečů, kteří se možná nechali zaskočit úctou ke komisi nebo jsou nervózní v dané situaci a při jiném typu pohovoru by se prokázali jako vhodní kandidáti na pracovní pozici.

Mezi další typy rozhovoru patří behaviorální, situační, povahopisný a stresový rozhovor. *Behaviorální rozhovor* je účinným způsobem získávání informací od uchazeče pomocí systematického pokládání specifických otázek vytvořených pomocí metody STAR zaměřených na konkrétní aktivity v průběhu jeho kariéry. Otázky vytvořené touto metodou pomáhají tazateli zjistit, co v minulosti uchazeč dělal, jeho reakce a řešení konkrétních situací a jejich výsledek, nebo v jakém týmu pracoval. Dále tento typ rozhovoru poskytuje možnost získat informace o jednání a uvažování uchazeče. Pomocí *situačního rozhovoru* tazatel prostřednictvím simulování reálných situací zjišťuje, jak se uchazeč skutečně chová v různých situacích a umí své schopnosti i aktivně použít. Nevýhodou tohoto typu rozhovoru je jeho náročnost na přípravu. *Biografický rozhovor* je zaměřen na získání poznatků o hlavních biografických vlastnostech uchazeče. Je nutné, aby měl tazatel předem připravené požadavky, které by uchazeč měl vzhledem k obsazované pracovní pozici splňovat. *Stresový rozhovor* se využívá při výběru zaměstnanců na pracovní místa, kde je nutné, aby byl zaměstnanec schopen správně reagovat pod tlakem. Je založen na kladení proudu obtížných, někdy osobních a netaktních, otázek s cílem ověřit a hodnotit reakce a schopnost uchazeče myslet ve stresových situacích. V praxi je tenhle typ rozhovoru využíván zřídka.

### **Assessment centre**

Koubek (2006) definuje Assessment centre jako komplexní diagnosticko-výcvikový program, který je založen především na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při kterých se testuje pracovní způsobilost uchazeče na manažerskou funkci a také jeho rozvojový potenciál. Používají se v něm postupy zahrnující skupinové i individuální

úkoly, které uchazeči absolvují za účasti praktiků, obvykle vedoucími pracovníky různých úrovní, a psychologů, kteří je při tom posuzují. Největší pozornost se věnuje chování účastníků, přičemž je hodnoceno několik uchazečů najednou, především jejich sociální a komunikační dovednosti a charakteristiky osobnosti. Assessment centra umožňují posoudit, do jaké míry vyhovuje uchazeč kultuře organizace, jaké jsou jeho hodnoty a jestli bude práce v organizaci pro něj vhodná nebo nikoliv. Dvořáková (2007) dále uvádí, že úsudky o jednání uchazečů se dávají dohromady na setkání hodnotitelů, jsou spojena do komplexní úvahy o jednání každého pracovníka a často se provádí i hodnocení například umístěním v pořadí.

### **Testy pracovní způsobilosti**

Testy pracovní způsobilosti, jak popisuje Koubek (2006), jsou pomocným nebo doplňkovým nástrojem výběru zaměstnanců. V některých případech je možné se setkat s nevhodným označením psychologické testy, i navzdory tomu, že psychologické testy jsou jen některými z testů pracovní způsobilosti. Jsou tvořeny širokou škálou testů nejrozličnějšího zaměření, spolehlivosti a nejrozličnější validity. Nejčastěji se vyskytují následující druhy těchto testů:

- *testy inteligence*, které slouží k posouzení schopnosti myslet a plnit určité požadavky,
- *testy schopností*, zaměřující se nejen na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost a prostorovou orientaci, ale i na duševní schopnosti uchazeče,
- *testy znalostí a dovedností* prověřující hloubku znalostí a ovládání odborných návyků,
- *testy osobnosti* představující skupinu testů různého záběru, které mají ukázat různé stránky osobnosti uchazeče a základní rysy jeho povahy.

### **Grafologie**

Grafologie je okrajovou metodou výběru zaměstnanců. Armstrong (2006) ji definuje jako zkoumání lidské osobnosti prostřednictvím písma. Na základě rukopisu uchazeče se vyvodí závěry o jeho osobnosti a je možné předpovědět jeho pracovní výkon v určité pracovní roli. Tato metoda je nejčastěji využívána ve Francii. Nedoporučuje se však jako jediná nebo standardní metoda výběru zaměstnance.

Jak uvádí Koubek (2006), výběr zaměstnanců je ovlivněn především získáváním a zdroji pracovníků. Je žádoucí, aby byly výběrem zajištěni zaměstnanci nejlépe vyhovující požadavkům pracovního místa a přispívající k vysokému výkonu organizace. Na metodách výběru a zvolených praktikách je závislá i efektivita výběru, která ovlivňuje pracovní vztahy v organizaci, úroveň odměňování i rozmísťování zaměstnanců. V některých případech je možné správně zvolenou metodou výběru snížit i potřebu vzdělávání zaměstnanců a tím i náklady na vzdělávání. Z těchto a i dalších důvodů je žádoucí, aby organizace věnovala procesu získávání a následně i procesu výběru svých zaměstnanců dostatečnou pozornost.

Nejvhodnější uchazeče o zaměstnání je ústně, telefonicky nebo jiným vhodným způsobem o této skutečnosti informován a je mu učiněna nabídka zaměstnání. V případě, že uchazeč nabídku zaměstnání přijme, následuje v organizaci další aktivita ŘLZ – přijímání zaměstnance.

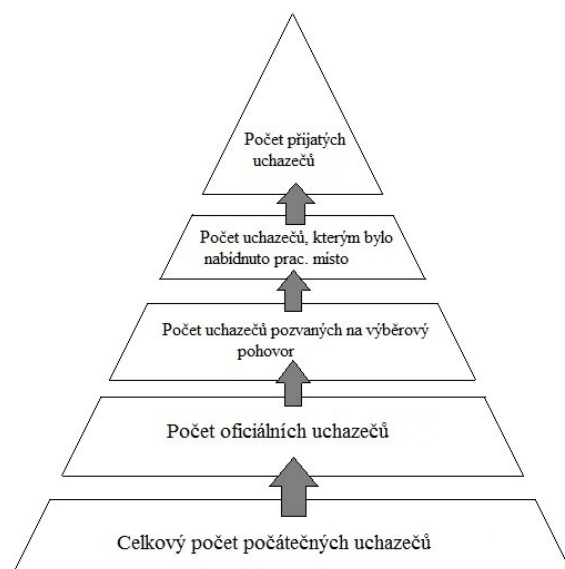
## **2.9. Vyhodnocení náborového procesu**

Mathis (2008) uvádí jako jeden ze způsobů, jakým může organizace vyhodnotit svůj náborový proces, porovnání uskutečněného náborového procesu s náborovým procesem uskutečněných v organizaci v minulosti nebo s náborovým procesem jiné organizace. Některé způsoby měření efektivnosti náboru zaměstnanců mohou být užitečné pro zjištění, zda bylo přilákáno dostatečné množství vhodných uchazečů. Zlepšení budoucího náborového procesu je možné pomocí informací o pracovním výkonu, docházce nebo nákladech na školení přijatého uchazeče.

Dalším způsobem, kterým je možné zjistit, zda byl náborový proces efektivní, je *analýza nákladů a přínosů*, ve které mohou být zahrnuty přímé i nepřímé náklady vynaložené na náborový proces. Příkladem používaných ukazatelů je *výnosový poměr*, ve kterém je poměřován počet uchazečů v jedné fázi s počtem uchazečů ve fázi následující. Výsledkem je nástroj usnadňující odhad velikosti okruhu uchazečů o pracovní místo, které je potřebné získat v počáteční fázi náborového procesu. Je vhodné představit si tento ukazatel jako pyramidu, kde je na začátku široká základna uchazečů, která se s každou následující fází progresivně zužuje.



### Schéma č. 2.3 : Pyramida hodnocení náborového procesu



*Zdroj: Vlastní zpracování*

S postupem času je organizace schopna odhadnout žádoucí rozmezí klíčových ukazatelů pro každou fázi. Pomocí těchto rozmezí může rozpoznat problémy, které se mohou během náborového procesu vyskytnout a včas najít optimální řešení vzniklé situace.

### **3. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE XY**

Praktická část mé bakalářské práce je zpracovaná pro organizaci XY, která má sídlo v České republice a zabývá se vývojem, výrobou a prodejem nástrojů a tvářecího nářadí ze slinutého karbidu. Ve střední a východní Evropě patří mezi vedoucí organizace ve svém oboru. V současnosti organizace získává stále vyšší uplatnění na náročných exportních trzích - vyváží do 51 zemí na 4 kontinentech a její obchodní aktivity jsou zaměřeny především na rozvoj exportu.

#### **3.1. Historie organizace**

Od 30. let 20. století vychází výroba organizace XY z tradice výroby slinutého karbidu v Československu, kdy byla zahájena výroba nástrojů s přírodním diamantem firmou se sídlem v Německu. V padesátých letech byla zahájena výroba slinutého karbidu a řezných nástrojů ve městě, ve kterém má i v současnosti organizace své sídlo.

V roce 1999 byla organizace propojena se svým silným finančním partnerem, který se nachází na přední světové pozici mezi výrobci produktů ze slinutého karbidu. Po tomto propojení došlo k investování finančních prostředků na pořízení nových technologií pro moderní výrobu, přestěhování obchodního oddělení a části výroby společnosti do obnovených prostor. Následně byly ve společnosti rozšířeny výzkumné a vývojové aktivity, optimalizovány informační systémy a uskutečněny reorganizační změny, kterých důsledkem bylo založení oddělení logistiky spolu s posílením technického servisu a poradenství zákazníkům. V roce 2000 byl ve společnosti kompletně inovován výrobní sortiment, který v současné době plně odpovídá požadavkům na moderní technologické postupy obrábění a má za následek nárůst výkonnosti o desítky procent.

V průběhu 17 let bylo společností vybudováno obchodní zastoupení v 10 zemích světa - bylo založeno 9 poboček a jedna reprezentační kancelář. V Evropě se nacházejí pobočky na Slovensku, v Německu, Polsku, Itálii, Rusku, Maďarsku a reprezentační kancelář na Ukrajině. V Jižní Americe byla v roce 2008 založena pobočka v Brazílii. V Asii se pobočky společnosti nachází v Indii a od roku 2011 i v Číně.

### 3.2. Hodnoty organizace

Mateřskou společností byla v roce 2008, jako základ pro budoucí růst organizace, stanovena nová strategie spolu s nově definovanými hodnotami, které byly prezentovány všem zaměstnancům.

Tyto se především týkají způsobu jednání v organizaci XY. Společnými hodnotami, kterými se organizace snaží dosáhnout své efektivnosti a spolehlivosti pomocí kompetentních zaměstnanců, jsou:

- **nadšení pro zákazníky** – ztotožňování se a vytváření oboustranně prospěšných a spolehlivých vztahů se svými zákazníky,
- **rodinný duch** – vytváření otevřeného a přátelského pracovního prostředí, vzájemné důvěry a respektu spolu se sdílením nápadů a znalostí mezi všemi zaměstnanci i v celosvětové síti,
- **osobní zaujetí** – hledání příležitostí a přijímání odpovědnosti, neustálé zlepšování kvality a rychlosti.

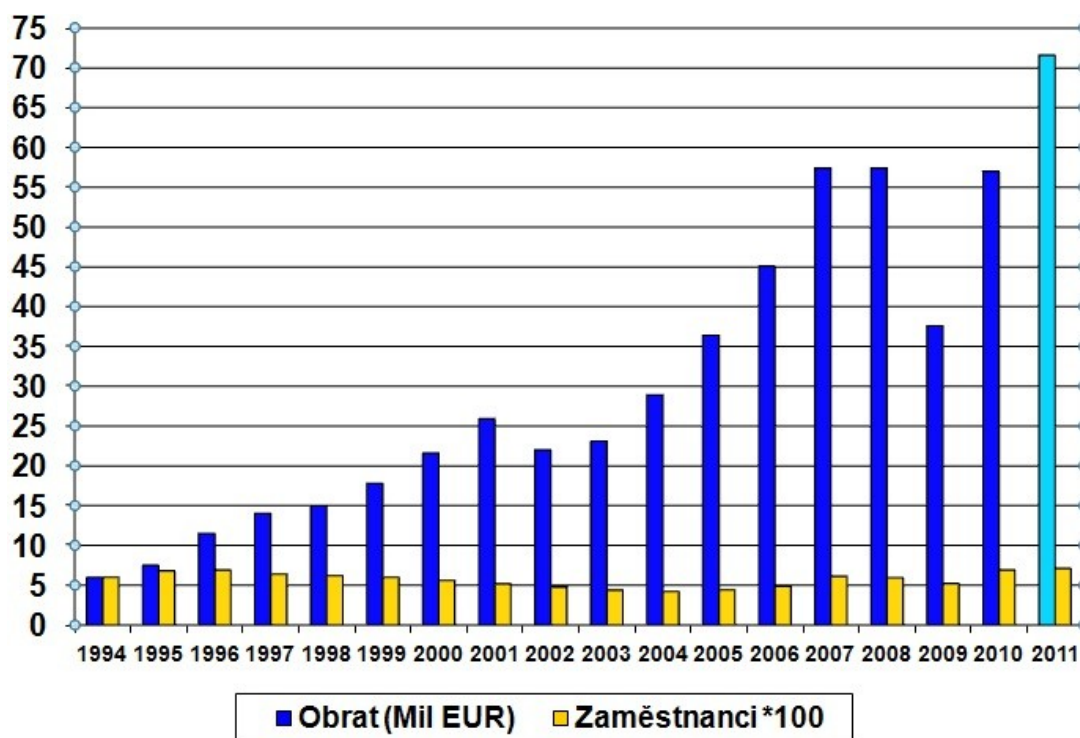
Organizace povzbuzuje a podporuje řídicí management, poskytuje nezbytné zdroje, vede a koordinuje své zaměstnance v jejich práci a průběžně informuje a vzdělává zaměstnance a dodavatele. I pomocí těchto aktivit je daných hodnot v organizaci dosaženo.

### 3.3. Struktura zaměstnanců organizace XY

V současné době v organizaci pracuje 710 zaměstnanců, z toho 448 mužů a 262 žen. Na technicko-hospodářských pozicích (dále jen THP) působí 29% z celkového počtu zaměstnanců, zbylých 71% pracuje na dělnických pozicích.

Zaměstnanci THP jsou liniově rozdělení na Top management – 11 zaměstnanců včetně ředitele společnosti, Vyšší střední management – 3 zaměstnanci, Střední management – 27 zaměstnanců a Nižší management se 14-ti zaměstnanci.

**Graf č. 3.1 : Vývoj obratu a zaměstnanosti v organizaci XY**



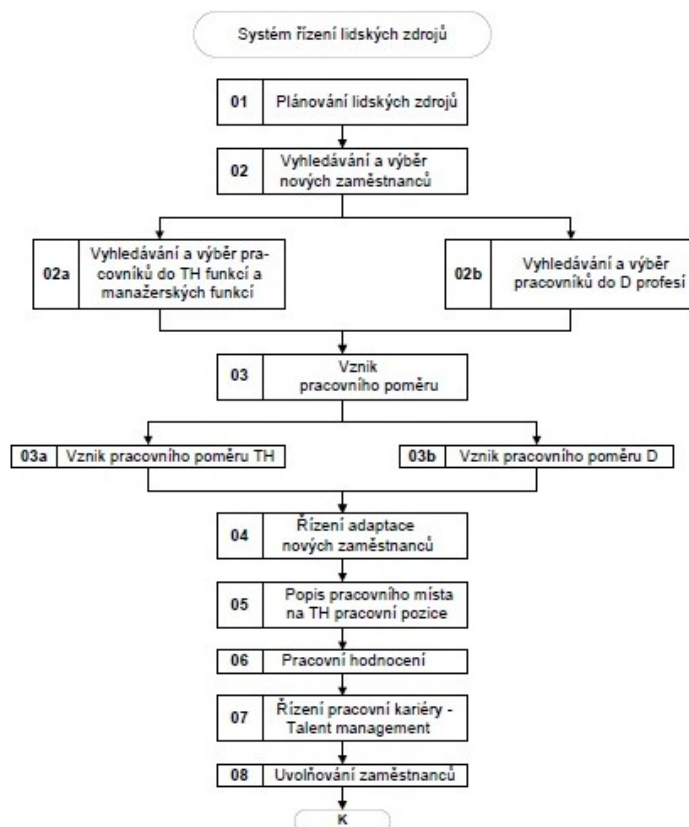
*Zdroj: Interní materiály organizace XY*

Z grafu vyplývá, že počet pracovníků zaměstnaných ve společnosti XY je poměrně stálý, ale produktivita zaměstnanců se oproti předcházejícímu roku výrazně zvýšila. Jedním z důvodů růstu produktivity, je i věnování značné pozornosti procesu získávání a výběru zaměstnanců, pomocí kterých je společnost schopna naplňovat své cíle.

### **3.4. Řízení lidských zdrojů v organizaci XY**

Proces řízení lidských zdrojů (dále jen ŘLZ) je součástí souboru činností majících zásadní význam v naplňování poslání společnosti XY. ŘLZ je tvořeno systémem ucelených, vzájemně propojených činností se specifikovaným obsahem. Jeho cílem je zkvalitňovat a rozšiřovat kompetence zaměstnanců společnosti, motivovat zaměstnance takovým způsobem, aby docházelo k propojení podnikových plánů a záměrů s osobními plány zaměstnanců a byl zvyšován ve všech procesech produktivní a vysoce kvalitní komplexní výkon podniku. Za realizaci procesů v rámci systému ŘLZ jsou odpovědní vedoucí zaměstnanci a další manažeři dle rozsahu své působnosti.

**Schéma 3.2: Vývojový diagram systému ŘLZ organizace XY**



*Zdroj: Směrnice řízení lidských zdrojů společnosti XY, 2012.*

### 3.4.1. Plánování lidských zdrojů

Plány pracovníků (dále jen PP) jsou nástrojem pro řízení zaměstnanosti v podniku a jsou vytvářeny na následující kalendářní rok a vycházejí z plánu prodeje a kapacitního plánu. Za jejich zpracování je odpovědná personální ředitelka, která spolupracuje s odbornými řediteli a vedoucími útvarů a vychází z jejich návrhů. PP je hodnocen jednou za čtvrtletí na podnikových rozborech.

Východiskem tvorby PP jsou:

- rozvojové a operativní úkoly a cíle podniku a jeho jednotlivých nákladových středisek,
- aktuální počet zaměstnanců,
- předpokládané odchody zaměstnanců, jako jsou například odchody do důchodu, mateřská dovolená a pracovní poměry na dobu určitou.

Pro lepší přehled pravomocí a odpovědností pracovníků týkajících se ŘLZ byla organizací vytvořena přehledná matice odpovědností.

**Schéma 3.3 : Matice odpovědnosti pro proces získávání a výběru zaměstnanců**

činnost	Název činnosti	PeŘ	odb. řed. ved. útvárů	ved. PaM	Pers. odd.	Příslušný nadřízený vedoucí
01	Plánování lidských zdrojů	R	S	S	I	
02a	Vyhledávání a výběr prac. do TH funkcí a manažerských funkcí	R	I		S	S
02b	Vyhledávání a výběr prac. do dělnických profesí	R	I		S	S
03a	Vznik pracovního poměru TH	R	I	S	S	I
03b	Vznik pracovního poměru D	R	R	S	S	S

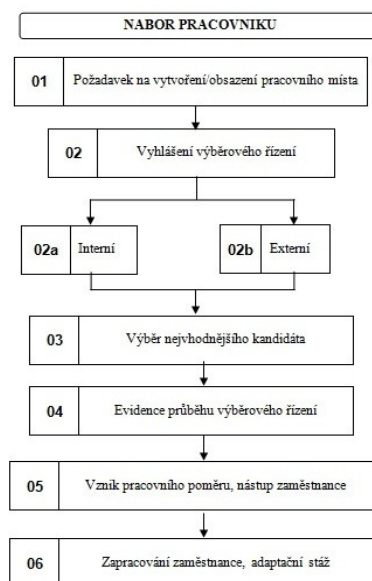
R ... rozhoduje, zodpovídá, S ... spolupracuje, I ... je informován

*Zdroj: Interní materiály organizace XY*

### 3.5. Nábor zaměstnanců v organizaci XY

Za činnosti, které směřují k vyhledávání nových zaměstnanců, je zodpovědná personální ředitelka a příslušný pracovník personálního oddělení. Úkolem náborového procesu je získání nejvhodnějších kandidátů na obsazované pracovní pozice a zaškolení těchto kandidátů v rámci firemní kultury.

**Schéma 3.4 : Vývojový diagram náboru pracovníků**



*Zdroj: Směrnice Nábor pracovníků společnosti XY, 2010.*

Realizace výběrového řízení se začíná na základě požadavku na vytvoření nebo obsazení pracovního místa. Prvotním podnětem k vyhledávání nebo náboru nových pracovníků do technicko-hospodářských a dělnických profesí je pro personální oddělení:

- ústní, telefonický nebo jiným způsobem sdělený požadavek od příslušného vedoucího zaměstnance,
- soulad mezi požadavkem a plánem příslušného nákladového střediska,
- nová situační potřeba.

### **3.5.1. Získávání zaměstnanců v organizaci XY**

Po obdržení požadavku na vznik nebo obsazení pracovního místa, který je doručen odborným vedoucím na personální oddělení, a na základě popisu pracovního místa je personalistou vytvořen inzerát. Vznik nového pracovního místa je vždy ohlášen Úřadu práce. U technicko-hospodářských a dělnických profesí se pracovník personálního oddělení řídí katalogem základních kvalifikačních kompetencí na technicko-hospodářské pracovní místa a podnikovým katalogem hlavních dělnických pracovních činností. Další požadavky týkající se noční práce nebo zdravotní omezení, jsou upřesňovány personalistou ústně nebo jiným způsobem s příslušným vedoucím.

Pro potřeby vyhledávání zaměstnanců realizuje společnost XY:

- průběžnou spolupráci se SOU, středními a vysokými školami,
- spolupráci s úřady práce,
- vytváření vlastní databáze uchazečů o zaměstnání,
- inzerci prostřednictvím tisku, portálu úřadu práce, internetu a podnikových komunikačních prostředků, kde zveřejňuje volná pracovní místa,
- spolupráci s personálními agenturami,
- využití dalších sociálních kontaktů.

Za realizaci těchto činností je zodpovědná personální ředitelka.

V případě vyhledávání pracovníků do manažerských funkcí je za vyhledávání zodpovědný odborný personalista. Personální úsek ve spolupráci s příslušným vedoucím zaměstnancem konzultuje a případně doplní požadavky na kvalifikaci uvedených v katalogu kompetencí, na základě kterých budou vyhledávání vhodní uchazeči. Následně je personálním

úsekem realizováno vyhledání uchazečů a jsou od nich zajištěné následující základní písemné dokumenty:

- životopis,
- pracovní reference,
- doklady o kvalifikaci a jiné.

Prvotní vyřídění uchazečů je provedeno personalistou, který v případě potřeby konzultuje a spolurozhoduje s příslušným vedoucím zaměstnancem. Tato část procesu výběru je prováděna metodou selekce životopisů. Jedná se o první kontakt personalisty s uchazečem o pracovní místo. O postupu uchazeče do závěrečného výběrového řízení rozhoduje personalista spolu s personální ředitelkou. Personalista na základě životopisu a v něm uvedených údajů uchazeče může buď písemně, ústně nebo telefonicky zamítnout nebo ho zařadit do výběrového řízení.

### **3.5.2. Výběr zaměstnanců v organizaci XY**

Výběr zaměstnanců je uskutečňován personálním oddělením nebo ve spolupráci s vybranou externí personální agenturou. O způsobu výběrového řízení, interního nebo externího, je rozhodnuto na základě potřeb a specifikace pracovního místa. Oba způsoby výběrového řízení mohou být realizovány zároveň.

Výběr zaměstnanců z interních zdrojů je realizován pro téměř všechny pracovní pozice a jeho pomocí je možné dosáhnout vyšší motivace stávajících zaměstnanců spolu se zvyšováním jejich kvalifikace.

U **dělnických pozic** je výběr zaměstnanců realizován příslušným vedoucím a personalistou na základě porovnání požadovaných kompetencí se skutečnou odborností uchazečů. U těchto činností není proveden písemný záznam. O výsledku přijímacího řízení jsou vybraní i odmítnutí uchazeči informováni pracovníkem personálního oddělení:

- ústně,
- telefonicky,
- jiným vhodným způsobem.

V případě vybraných uchazečů je personalistou organizován nástup vybraných zaměstnanců do pracovního procesu.



Výběr zaměstnanců do **technicko-hospodářských a manažerských pozic** je vždy organizován personálním útvarem nebo prováděn externí poradenskou agenturou na základě smlouvy mezi společností a danou agenturou. Rozhodnutí o zadání výběru externí agentuře musí být schváleno ředitelem společnosti a je v kompetenci personální ředitelky.

Po vyřízení uchazečů je vytipován okruh uchazečů, s kterými se bude provádět výběrové řízení organizované pracovníkem personálního útvaru. Na vlastním výběrovém řízení spolupracuje kromě jiných účastníků i budoucí přímý nadřízený zaměstnanec. U výběrového řízení jsou používány následující metody:

- **osobní rozhovor**, který je nejčastěji používanou metodou při náboru pracovníků do dělnických pozic a současně prvním stupněm u výběrového řízení technicko-hospodářské pozice. V jeho průběhu jsou ověřovány údaje uvedené v životopise, dosavadní pracovní praxe, zkušenosti a znalosti uchazeče. Dále je zjišťována vhodnost uchazeče pro danou pozici a jeho motivace. Při rozhovoru bývá přítomen náborový specialista společnosti spolu s budoucím přímým nadřízeným budoucího zaměstnance. Z důvodu testování se v případě potřeby se mohou rozhovoru účastnit i další pracovníci společnosti.
- **testování** je používáno prostřednictvím testu především u odborných technicko-hospodářských pozic, aby se zjistili a otestovali odborné znalosti uchazeče.
- **case study/případová studie** je prostředkem používaným pro zjišťování rozhodovacích, organizačních a analytických schopností uchazeče, hlavně u technicko-hospodářských pozic.
- **assessment centre/hodnotící středisko** je metodou, které se ve společnosti XY používá výhradně u technicko-hospodářských pozic. Touto metodou je hodnoceno chování uchazečů ve skupině, kde řeší nějaký společný úkol. Jeho realizace je zajišťována buď interně, nebo s pomocí personální agentury.

V případě potřeby je možné využít i jiné postupy, jako jsou test odborných znalostí, jazykové znalosti jsou prověřovány prakticky rozhovorem. Dále je možné informace o uchazeči zpřesnit pomocí Thomasové analýzy osobního a pracovního profilu, která společnosti pomáhá rozpoznat, zjistit a stanovit požadované vlastnosti a schopnosti, kterými má uchazeč disponovat.

Na základě použitých metod je vybrán kandidát, který nejlépe splňuje podmínky daného pracovního místa a který je pro dané pracovní místo i osobnostně nejlépe vhodný. Výsledek výběrového řízení sděluje personální ředitelka všem uchazečům písemně, telefonicky nebo prostřednictvím elektronické pošty. Vítěznému kandidátovi učiněna nabídka - u technicko-hospodářských personální ředitelkou, u dělnických pozic vedoucími útvarů a současně je nepřijatým uchazečům vrácena jejich osobní dokumentace.

V případě realizace výběrového řízení prostřednictvím personální agentury je způsob výběru nejvhodnějšího kandidáta podobný jako u výběru zaměstnanců interně. Je použita selekce životopisů, telefonický pre-screening, osobní rozhovory, assessment centra a jiné. Veškeré požadavky společnosti XY na kvalifikační kompetence, konkrétní postup a průběh všech výběrových kroků a rozsah služeb obsažen ve smlouvě. Smlouvu sjednává na základě návrhu personálního ředitele ředitelem společnosti oddělení nákupu úseku Logistiky.

### **3.5.3. Evidence průběhu výběrového řízení**

V průběhu výběrového řízení se z důvodu zpřehlednění a evidence používají formuláře, které slouží k přehlednému shrnutí informací o celém výběrovém řízení. Týkají se zahájení a konce výběrového řízení, počtu uchazečů, složení komise, zdrojů vyhledávání uchazečů, nákladů na jednotlivé zdroje, hodnocení uchazečů a vítěze výběrového řízení a data jeho nástupu do podniku.

Vzhledem k tomu, že výběrové řízení u dělnických pozic je realizováno pouze rozhovorem, jsou tyto formuláře používány jen u technicko-hospodářských pozic. Souhrnné informace o výběrovém řízení jsou obsahem formuláře „**Vyhodnocení výběrového řízení**“. Tyto informace se týkají názvu pozice, důvodu vzniku, začátku a konce interního nebo externího řízení, počtu přihlášených uchazečů z interních nebo externích zdrojů, nákladů na inzerci, testování, vítěze výběrového řízení a data jeho nástupu.

Ve formuláři „**Přehled uchazečů**“ je uvedeno odkud se uchazeč o výběrovém řízení na dané pracovní místo dozvěděl, jeho bydliště, zařazení do výběrového řízení nebo důvod pro zamítnutí, datum rozhovoru a dalších kol spolu s výsledky jednotlivých kol. Tento formulář slouží k evidenci všech uchazečů o danou pracovní pozici a je v něm viditelně označen

vítězný uchazeč, datum nabídky a vyjádření uchazeče k ní a v případě akceptování nabídky i datum nástupu.

Pro bodové hodnocení jednotlivých uchazečů na základě různých kritérií s různou vahou významnosti je určen formulář **„Hodnotící individuální list“**. Zpravidla je vyplňován bezprostředně po ukončení rozhovoru společně členy přijímací komise. Kritéria a jejich váhy jsou přizpůsobeny dané pozici a její odbornosti. Výsledky bodového ohodnocení osobního rozhovoru všech kandidátů jsou zaznamenány výběrovou komisí ve formuláři **„Hodnotící tabulka pro výběrové řízení“**. Všechny formuláře jsou následně archivovány společně, přičemž způsob a doba archivace podléhá Zákonu č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a směrnici „Ochrana osobních údajů“ společnosti XY.

## 4. ANALÝZA PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Analýza stávajícího procesu získávání a výběru zaměstnanců je zaměřena na zaměstnance působící na THP pozicích. Informace potřebné k řádnému vypracování této části mé bakalářské práce byly získány od pracovníků personálního oddělení a pomocí mnou vytvořeného anonymního dotazníku i od zaměstnanců organizace. Z důvodu důvěrnosti mi informace týkající se nákladů na získávání a výběr zaměstnanců nebyly poskytnuty.

### 4.1. Výzkumné šetření

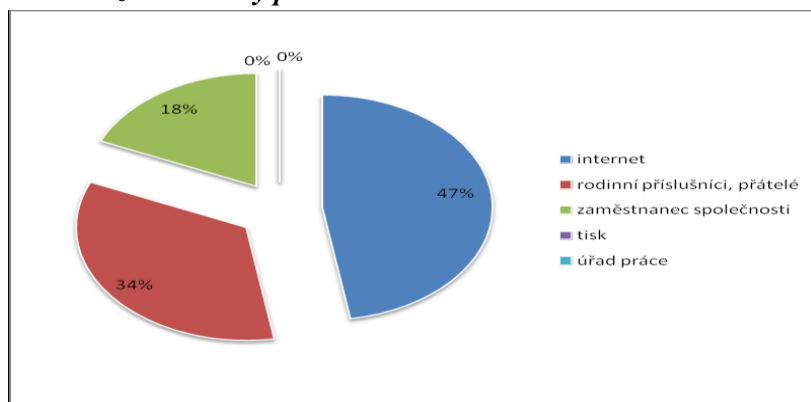
Metodou výzkumného šetření bylo místo ústního dotazování zvoleno dotazování písemné ve formě elektronického dotazníku, který byl zcela anonymní. Důvodem volby této metody v porovnání s ústním dotazováním je především menší náročnost na vyplnění respondentem a následně jednodušší zpracování a vyhodnocení dotazníku.

Dotazník byl zaslán prostřednictvím mailu 60ti TH zaměstnancům organizace XY. Obsahoval 17 otázek, které byly zaměřené na proces získávání a výběru zaměstnanců v dané organizaci. Z odeslaných dotazníků se mi vrátilo 38 správně vyplněných. Následně bylo těchto 39 dotazníků vyhodnocených v programech MS Office.

#### 4.1.1. Vyhodnocení dotazníku

*Otázka č. 1: Jakým způsobem jste se o nabídce pracovního místa v organizaci XY dozvěděl/a?*

**Graf č. 4.1: Způsob nalezení nabídky pracovního místa**



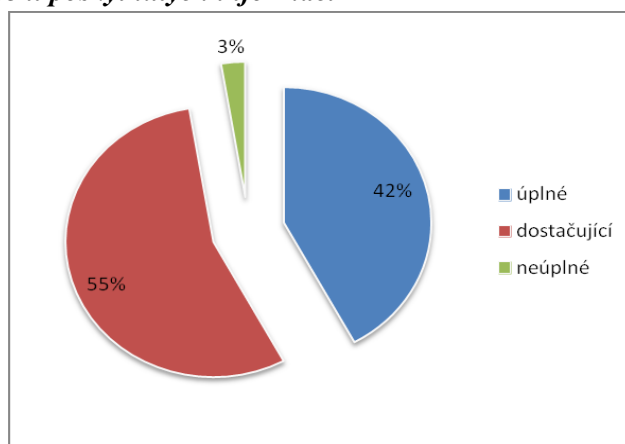
*Zdroj: Vlastní zpracování*

O nabídce pracovního místa se největší část respondentů zastoupena 47%ty dozvěděla z internetu, tedy z webových stránek společnosti a stránek personálních agentur. 34% dotazovaných se o nabídce dozvědělo od svých rodinných příslušníků a přátel. Zbývajících 18% respondentů uvedlo, že se o nabídce zaměstnání dozvědělo od zaměstnanců organizace.

Žádný z respondentů se nedozvěděl o nabídce prostřednictvím tisku, úřadu práce a ani žádným jiným způsobem.

*Otázka č. 2: Jak hodnotíte poskytnuté informace ze strany organizace ohledně nabídky zaměstnání?*

**Graf č. 4.2: Hodnocení poskytnutých informací**

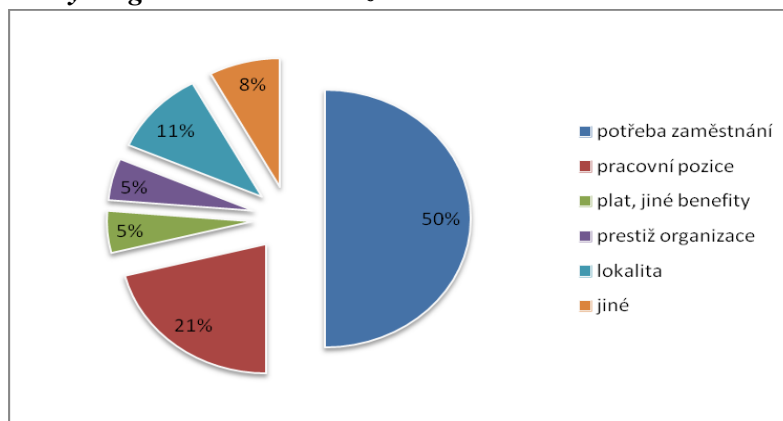


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Větší část dotazovaných, tj. 55%, uvedla, že informace poskytnuté organizací v nabídce zaměstnání byly dostačující. 42% dotazovaných považovalo poskytnuté informace za úplné. Zbytek respondentů zastoupen 3%ty zhodnotil informace o nabídce zaměstnání jako neúplné.

*Otázka č. 3: Jaký byl hlavní důvod, který Vás přiměl reagovat na nabídku zaměstnání?*

**Graf č. 4.3: Důvody reagování na nabídku zaměstnání**

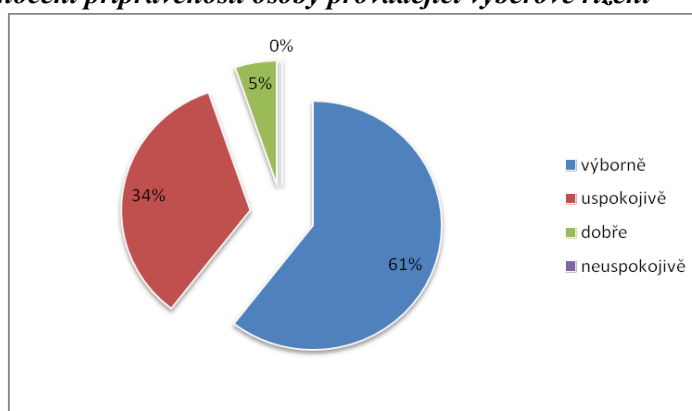


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Přesná polovina dotazovaných uvedla jako důvod reagování na nabídku zaměstnání potřebu pracovního zaměstnání. 21% respondentů reagovalo na nabídku zaměstnání kvůli nabízené pracovní pozici. Lokalita nabízeného zaměstnání zaujala 11% respondentů. U 5% respondentů byl hlavním podnětem k reagování na nabídku plat nebo jiné benefity nabízené organizací. Dalších 5% dotazovaných uvedlo jako důvod prestiž organizace. Zbýlých 8% reagovalo na nabídku zaměstnání z jiných, blíže nespecifikovaných důvodů.

*Otázka č. 4: Jak hodnotíte připravenost osob/y provádějící výběrové řízení?*

**Graf č. 4.4: Hodnocení připravenosti osoby provádějící výběrové řízení**

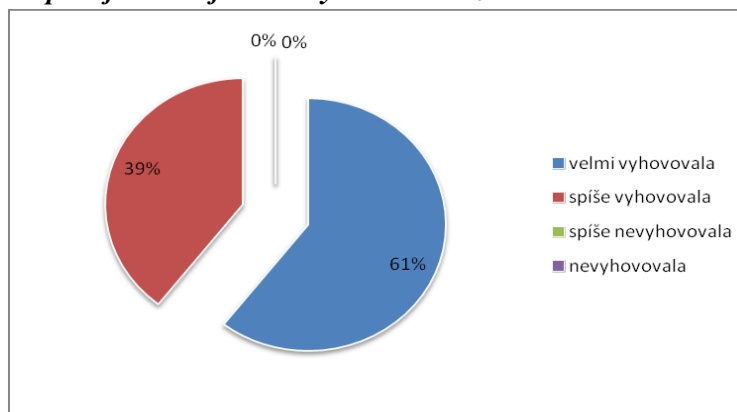


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Co se týče osoby provádějící výběrové řízení, 61% dotazovaných, uvedlo, že daná osoba byla připravena výborně. 34% respondentů hodnotilo připravenost této osoby uspokojivě. Zbytek, tedy 5% dotazovaných, uvedl, že daná osoba byla dobře připravena.

*Otázka č. 5: Do jaké míry Vám vyhovovala forma výběrového řízení?*

**Graf č. 4.5: Míra spokojenosti s formou výběrového řízení**

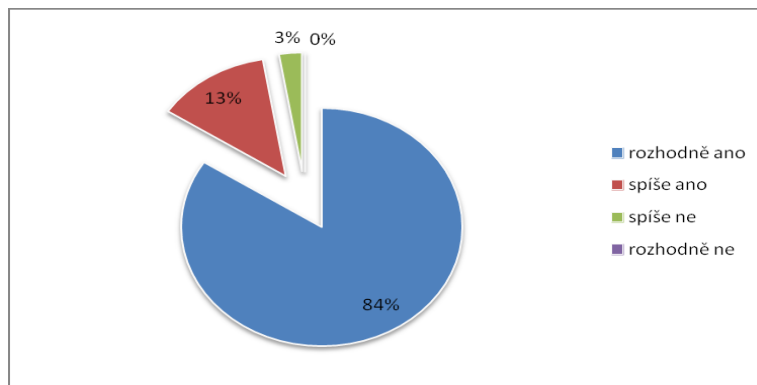


*Zdroj: Vlastní zpracování*

61% dotazovaných uvedlo, že jim forma výběrového řízení velmi vyhovovala. Zbylým 39% forma výběrového řízení spíše vyhovovala. Nikdo z dotazovaných neuvedl, že by zvolená forma výběrového řízení byla nevyhovující.

*Otázka č. 6: Měl/a jste dostatek prostoru pro Vaše případné otázky?*

**Graf č. 4.6: Prostor pro dotazy uchazeče**

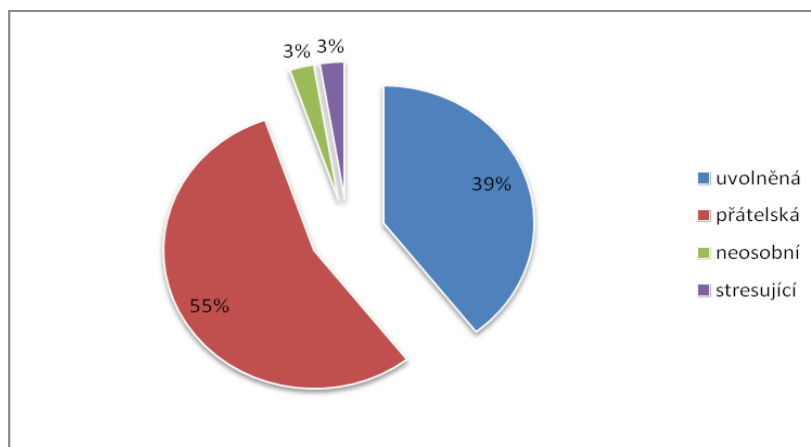


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Největší část respondentů, tedy 84%, uvádí, že na případné otázky ohledně zaměstnání v organizaci mělo rozhodně dostatek prostoru. Spíše ano jako svou odpověď uvedlo 13% dotazovaných. Odpověď spíše ne uvedly zbylé 3%.

*Otázka č. 7: Jak na Vás působila atmosféra mezi Vámi a osobou vedoucí rozhovor během individuálního rozhovoru?*

**Graf č. 4.7: Atmosféra během individuálního rozhovoru**

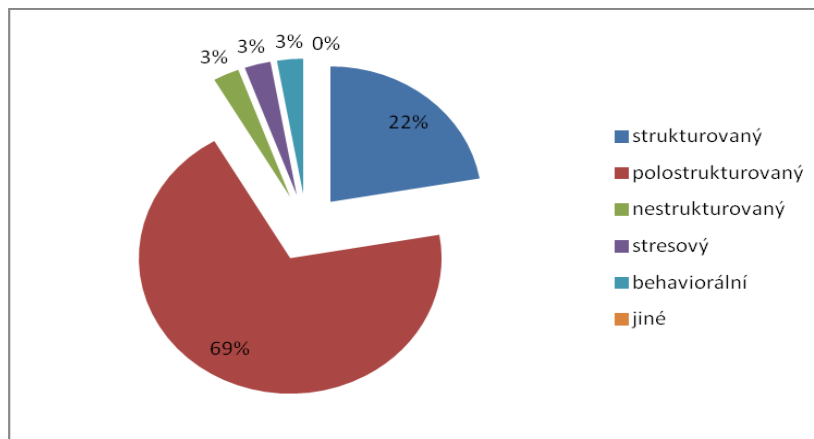


*Zdroj: Vlastní zpracování*

55% dotazovaných hodnotí atmosféru během individuálního rozhovoru jako přátelskou. Atmosféra byla podle 39% respondentů uvolněná. Rovným dílem, tedy 30%, hodnotili respondenti atmosféru jako neosobní nebo stresující.

*Otázka č. 8: Jaký byl individuální výběrový rozhovor?*

**Graf č. 4.8: Hodnocení individuálního rozhovoru**

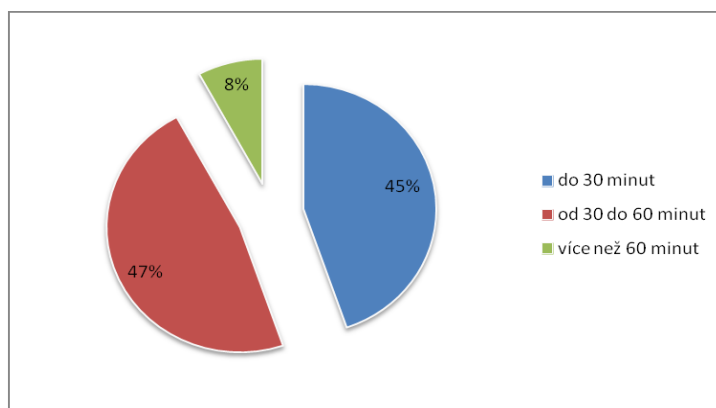


*Zdroj: Vlastní zpracování*

U 69% dotazovaných byl uskutečňovaný rozhovor polostrukturovaný a u 22% strukturovaný. Nestrukturovaný rozhovor uvedli 3% respondentů. Stejná část respondentů uvedla, že individuální rozhovor byl behaviorální. Zbylé 3% hodnotí individuální rozhovor jako stresový.

*Otázka č. 9: Jak dlouho přibližně trval daný výběrový rozhovor?*

**Graf č. 4.9 : Délka trvání výběrového rozhovoru**



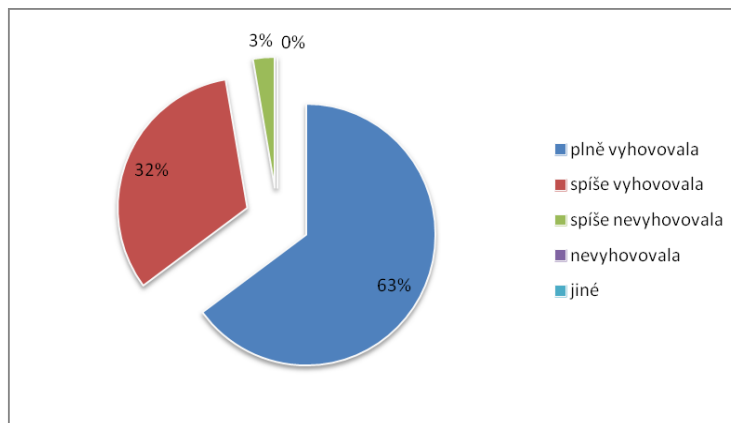
*Zdroj: Vlastní zpracování*



Délka rozhovoru se u 47% respondentů pohybovala mezi 30 a 60 minutami. Rozhovor do 30 minut absolvovalo 45%. Ostávajících 8% dotazovaných uvádí, že rozhovor byl delší než 60 minut.

*Otázka č. 10: Jak Vám vyhovovala místnost, ve které se odehrávalo výběrové řízení?*

**Graf č. 4.10: Vhodnost místa výběrového řízení**

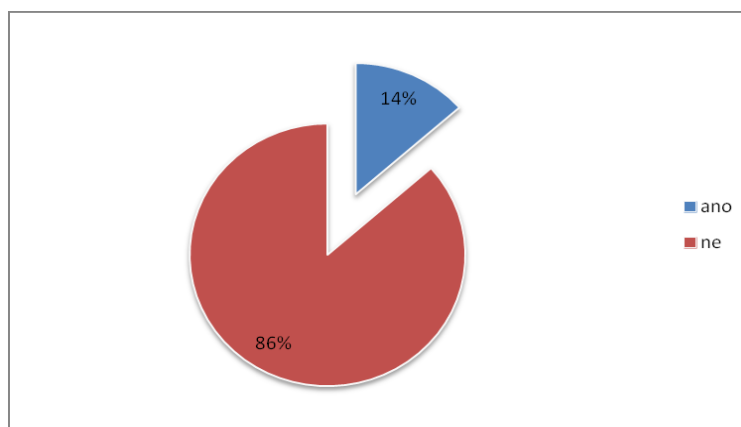


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Místnost, ve které se výběrové řízení odehrávalo, vyhovovala 63% respondentů. 32% dotazovaných uvedlo, že jim místnost spíše vyhovovala. Ostávající 3% odpověděli, že jim daná místnost spíše nevyhovovala.

*Otázka č. 11: Účastnil/a jste se výběrového řízení zvaného Assessment centre?*

**Graf č. 4.11: Účast na Assessment centre**

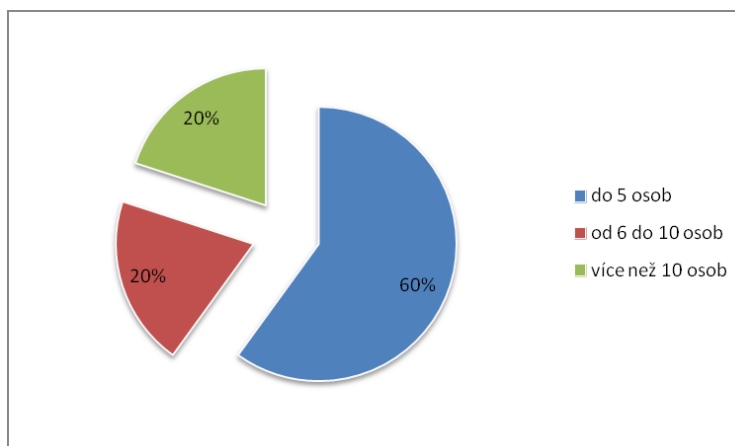


*Zdroj: Vlastní zpracování*

Assessment centre, neboli hodnotícího střediska, se účastnilo 14% dotazovaných.

Otázka č. 12: Kolik uchazečů se účastnilo výběrového řízení zvané Assessment Centre?

**Graf č. 4.12: Počet spoluuchazečů na Assessment centre**

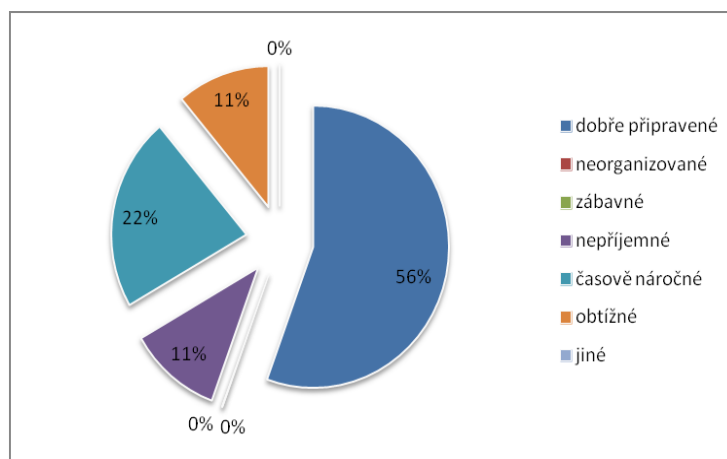


Zdroj: Vlastní zpracování

60% respondentů se účastnilo Assessment centre, kde byl počet uchazečů do 5 osob. Assessment centre s počtem uchazečů od 6 do 10 osob se účastnilo 20% dotazovaných. Zbýlých 20% se účastnilo Assessment centre spolu s více než 10 uchazeči.

Otázka č. 13: Jak by ste charakterizoval/a modelové situace řešené v rámci Assessment Centre?

**Graf č. 4.13: Charakteristika modelových situací řešených v rámci Assessment centre**

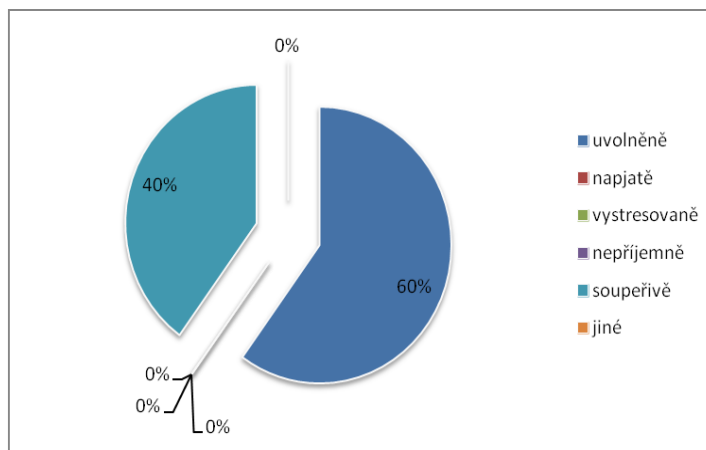


Zdroj: Vlastní zpracování

Modelové situace považovalo za dobře připravené 56% respondentů. 22% uvedlo, že byly časově náročné. Podle 11% dotazovaných byly řešené modelové situace obtížné. Ostávajících 11% uvedlo, že modelové situace byly nepříjemné. Ani jeden z respondentů nepovažoval modelové situace za zábavné nebo neorganizované.

Otázka č. 14: Jak jste se cítil/a při řešení společných úkolů s dalšími účastníky výběrového řízení?

**Graf č. 4.14: Atmosféra při řešení společných úkolů s dalším účastníky**

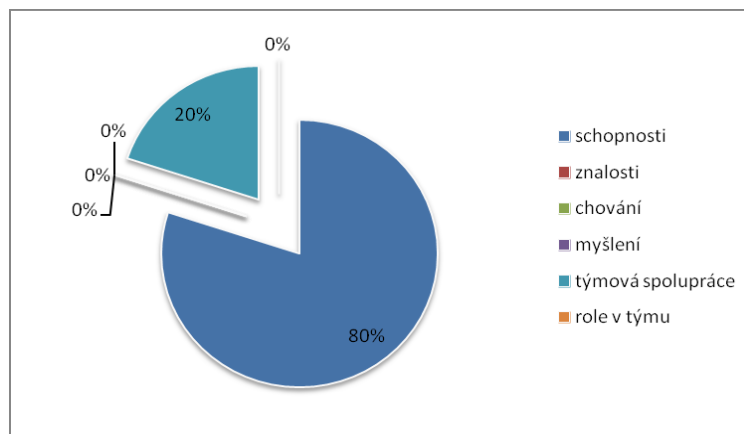


Zdroj: Vlastní zpracování

V průběhu řešení společných úkolů se 60% respondentů cítilo uvolněně zbylých 40% uvedlo, že se cítili soupeřivě.

Otázka č. 15: Na co bylo zaměřeno Assessment centre?

**Graf č. 4.15: Zaměření Assessment centre**

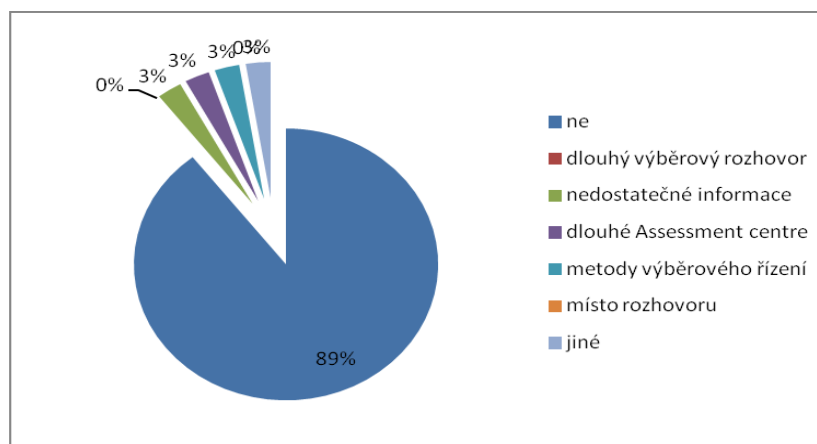


Zdroj: Vlastní zpracování

80% dotazovaných uvedlo, že Assessment centre bylo zaměřeno na schopností jeho účastníků a ostávajících 20% uvedlo, že bylo zaměřeno na týmovou spolupráci.

Otázka č. 16: Myslíte si, že se v průběhu výběrového řízení vyskytly nějaké nedostatky, které by bylo možné vylepšit, případně odstranit?

**Graf č. 4.16: Nedostatky průběhu výběrového řízení**

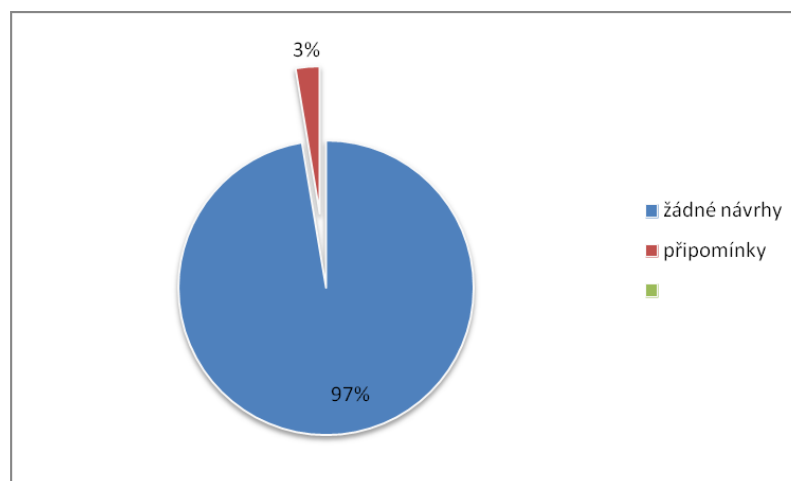


Zdroj: Vlastní zpracování

Většina respondentů zastoupená 89%ty si nemyslelo, že se v průběhu výběrového řízení vyskytly nějaké nedostatky. 3% považovalo za nedostatek dlouhý výběrový rozhovor a další 3% dlouhé Assessment centre. Zbýlé 3% dotazovaných uvedlo jako nedostatek nedostatečné informace.

Otázka č. 17: Máte nějaké návrhy na zlepšení týkající se současného procesu výběrového řízení?

**Graf č. 4.17: Návrhy na zlepšení výběrového řízení**



Zdroj: Vlastní zpracování

Naprostá většina respondentů uvedla, že nemají žádné návrhy na zlepšení. Ostávající 3% měly připomínky.

## 5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Organizace XY neustále zdokonaluje a zlepšuje proces získávání a výběru zaměstnanců a proto je dle mého názoru v současné době tento proces na velice vysoké úrovni. Můj názor byl potvrzen i provedeným výzkumným šetřením v organizaci XY prostřednictvím dotazníku, které bylo zaměřeno na analýzu procesu získávání a výběru zaměstnanců.

Organizace má mnoho silných stránek. Jendou z nich je velmi dobrá připravenost zaměstnanců personálního oddělení organizace XY provádět výběr zaměstnanců z řad uchazečů o zaměstnání, co je pro obsazení pracovního místa nejvhodnějším uchazečem nesmírně důležité. Pracovníci personálního oddělení vedou s uchazeči většinou polostrukturované rozhovory, které jsou dle mého mínění pro obsazování TH pozicí velice vhodné. Tazatel se má kromě nezbytných informací o uchazeči možnost dovědět mnoho dodatečných informací, které mu po provedení rozhovoru mohou být hodně nápomocné v rozhodování, zda přijmout daného uchazeče nebo ne.

Dobře připravení personalisté vytvářejí v průběhu výběrového řízení přátelskou a uvolněnou atmosféru a uchazeči nejen že mají dostatek prostoru pro kladení dotazů, ale jsou i v důsledku vhodné atmosféry i více ochotni své dotazy klást.

Z výzkumného šetření dále vyplývá, že organizace zvolila velmi vhodné metody získávání a výběru zaměstnanců i prostory, ve kterých individuální rozhovory spolu s dobře připravenými Assessment centres uskutečňuje.

Jak vyplývá z výsledků výzkumného šetření, uchazeči o zaměstnání se o nabídce práce dozvěděli od své rodiny, přátel, zaměstnanců organizace a prostřednictvím internetu. I když je uveřejnění nabídky zaměstnání v tisku finančně náročnější, organizace by mohla využít i tento způsob zveřejňování nabídky zaměstnání, který by mohl být dle mého názoru nápomocný k získání rozsáhlejšího okruhu uchazečů o zaměstnání a tím k zvýšení možnosti získání nejvhodnějšího uchazeče.

Z výzkumného šetření také vyplývá, že někteří zaměstnanci by uvítali také účast svých budoucích kolegů v průběhu přijímacího rozhovoru, nejen nadřízených zaměstnanců. Na základě tohoto zjištění by organizace XY mohla zvážit tuto myšlenku.

## 6. ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců v organizaci XY a učinit návrhy a doporučení pro zlepšení tohoto procesu. Moje práce je rozdělená na dvě části – teoretickou a praktickou.

V první části své bakalářské práce jsou zpracována teoretická východiska o řízení lidských zdrojů spolu s jejich plánováním. Dále je zaměřena na proces získávání a výběr zaměstnanců, kde jsou popsány postupy a metody provádění těchto dvou aktivit.

Získané teoretické poznatky byly následně využity v praktické části mé práce, kde byl nejprve pomocí poskytnutých interních materiálů od personálního oddělení společnosti analyzován proces získávání a výběru zaměstnanců, který je používán organizací XY v praxi.

V následující kapitole bylo provedeno výzkumné šetření metodou dotazníkového šetření, které byly elektronicky rozeslány technicko-hospodářským zaměstnancům organizace XY. Následně byly anonymně vyplněné dotazníky zpracovány a každá položka dotazníku spolu s odpovědi graficky znázorněna ve čtvrté kapitole. Na jejich základě byly v poslední kapitole vypracovány návrhy a doporučení, které by dle mého názoru mohly být nápomocné ke zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců. Tyto návrhy a doporučení se týkali především způsobu získávání uchazečů.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Odborná kniha

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DESSLER, Gary. *Human Resource Management*. 10th edition. New Jersey: Prentice Hall, 2007. 245 s. ISBN 0-13-127-677-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FERRIS, Gerald R. a M. Ronald BUCKLEY. *Human Resource Management: Perspectives, Context, Functions, and Outcomes*. 3rd Edition. New Jersey: Prentice Hall, 1996. 595 s. ISBN 0-205-16377-7.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení*. Mowshe s.r.o., 2007. 231 s. ISBN 978-80-239-9946-4.

KOLMAN, Luděk et al. . *Výběr zaměstnanců: Metody a Postupy*. 1. vyd. Praha: Linde, 2010. 240 s. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-033-3.

LORENZ, Michael a Uta ROHRSCHEIDER. *Jak uspět u přijímacího pohovoru*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. Mason, Ohio: Thomson South-Western, 2008. 592 s. ISBN 13: 978-0-324-54275-2.



PILBEAM, Stephen a Marjorie CORDBRIDGE. *People Resourcing: Contemporary HRM in practice*. 3rd ed. Harlow: Prentice Hall, 2006. ISBN 13: 978-0-273-70379-2.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

## **Bakalářská práce**

IVÁNKOVÁ, Adéla. *Získávání a výběr zaměstnanců*. Ostrava, 2010. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, Katedra managementu.

## **Internetové zdroje**

TALENTOR. *Jaké existují typy pohovorů?*. [online]. [cit. 2012-07-08]. Dostupné také z: [http://www.talentor.cz/czech/cz/foreveryone/uchazeci/typy\\_pohovoru/](http://www.talentor.cz/czech/cz/foreveryone/uchazeci/typy_pohovoru/)

ŠVEDOVÁ, Markéta. *Kompetenční pohovor*. [online]. 2009. [cit. 2012-07-08]. Dostupné také z: <http://kariera.ihned.cz/c1-37807650-kompetencni-pohovor>

PENČÁKOVÁ, Hana. *Pramet Tools překonal v Číně svůj roční plán*. [online] 2012. [cit. 2012-07-08]. Dostupné také z: [http://www.prekon.cz/full\\_story.php?subaction=showfull&id=1340121540&ucat=6](http://www.prekon.cz/full_story.php?subaction=showfull&id=1340121540&ucat=6)

PRAMET. *Historie a dnes*. [online]. [cit. 2012-07-08]. Dostupné také z: <http://www.pramet.com/indexad49.html?menu=firma1>

## **Další zdroje**

Intranetové stránky organizace

Interní dokumenty organizace

## SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

Graf č. 3.1 : Vývoj obratu a zaměstnanosti v organizaci XY .....	30
Graf č. 4.1: Způsob nalezení nabídky pracovního místa.....	38
Graf č. 4.2: Hodnocení poskytnutých informací .....	39
Graf č. 4.3: Důvody reagování na nabídku zaměstnání .....	39
Graf č. 4.4: Hodnocení připravenosti osoby provádějící výběrové řízení .....	40
Graf č. 4.5: Míra spokojenosti s formou výběrového řízení .....	40
Graf č. 4.6: Prostor pro dotazy uchazeče .....	41
Graf č. 4.7: Atmosféra během individuálního rozhovoru .....	41
Graf č. 4.8: Hodnocení individuálního rozhovoru .....	42
Graf č. 4.9 : Délka trvání výběrového rozhovoru .....	42
Graf č. 4.10: Vhodnost místa výběrového řízení .....	43
Graf č. 4.11: Účast na Assessment centre .....	43
Graf č. 4.12: Počet spoluuchazečů na Assessment centre .....	44
Graf č. 4.13: Charakteristika modelových situací řešených v rámci Assessment centre .....	44
Graf č. 4.14: Atmosféra při řešení společných úkolů s dalším účastníky .....	45
Graf č. 4.15: Zaměření Assessment centre .....	45
Graf č. 4.16: Nedostatky průběhu výběrového řízení .....	46
Graf č. 4.17: Návrhy na zlepšení výběrového řízení .....	46
Schéma č.2.1 : Postupové schéma získávání zaměstnanců .....	13
Schéma č. 2.2 : Postupové schéma výběru zaměstnanců.....	21
Schéma č. 2.3 : Pyramida hodnocení náborového procesu.....	27
Schéma 3.2: Vývojový diagram systému ŘLZ organizace XY .....	31
Schéma 3.3 : Matice odpovědnosti pro proces získávání a výběru zaměstnanců .....	32
Schéma 3.4 : Vývojový diagram náboru pracovníků.....	32

## SEZNAM ZKRATEK

Lids.	lidské
PP	plány pracovníků
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
Sb.	sbírka
SOU	střední odborné učiliště
THP	technicko-hospodářská pozice
Tzv.	takzvaný

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Organizační struktura zaměstnanců organizace XY

Dotazník „Získávání a výběr zaměstnanců“ pro TH zaměstnance

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst.4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů , které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše)

V Ostravě dne .....

.....  
Jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Kukučínova 968/44, 02401 Kysucké Nové Město

